Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro EDUQ : 9270415
Centre d'intérêt : 130

Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke.

Rapport / Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke. -- Sherbrooke : La Commission, [1992].
v, 78 p. ; 28 cm

Titre de la couv. Publ. comme suppl. à la revue Liaison. ISSN 0318-8418

Descripteur(s) : Structure scolaire * Université * Organisation administrative * Analyse organisationnelle * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Université de Sherbrooke

Le mandat de la Commission portait sur cinq structures majeures de l'Université de Sherbrooke : la corporation, le conseil d'administration, le comité exécutif, le conseil universitaire et l'assemblée universitaire. Dans chaque cas, elle devait faire l'examen de la composition de la structure (nombre, origine et mode de désignation des membres), de ses fonctions et de ses règles de fonctionnement. Après des considérations générales, la Commission rappelle les grands principes qui l'ont guidée dans ses travaux et les conclusions qu'elle a tirées de l'analyse des structures faites à la lumière de ces principes. Les cinq chapitres suivants sont consacrés à chacune des structures et présentent les recommandations de la Commission. On trouve enfin quelques considérations sur la question des règles de fonctionnement et une brève conclusion. Les différents rapports et procès-verbaux de la Commission sont regroupés dans les annexes.

Type de document :

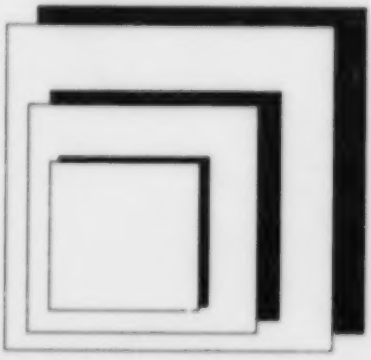
9270415

CADRE
CENTRE DE DOCUMENTATION
1940, BOUL. HENRI-BOURASSA EST
MONTREAL H2B 1S2

Supplément

LIAISON

RAPPORT



Commission
de réexamen de
structures majeures
de l'Université de Sherbrooke

TABLE DES MATIÈRES

1- Introduction 1

1.1 Formation de la Commission 1
1.2 Composition de la Commission 1
1.3 Mandat de la Commission 2
1.4 Réunions tenues par la Commission 2
1.5 Rapport de la Commission 3

2- Considérations générales 3

2.1 Un crible fait de principes et d'un souci d'efficacité 3
2.1.1 L'appartenance de l'Université 3
2.1.2 L'équilibre entre les deux communautés 4
2.1.3 L'imputabilité 5
2.1.4 La cohérence 6
2.1.5 L'efficacité 6
2.1.5.1 Le Conseil universitaire 7
2.1.5.2 L'Assemblée universitaire 9
2.1.6 Un crible 9
2.2 Deux ensembles de structures 9
2.2.1 L'équilibre entre les structures et l'équilibre au sein des structures 10
2.2.2 Le lien entre les deux ensembles de structures 11
2.2.3 Le recteur et ses collaborateurs immédiats 11
2.2.3.1 Les vice-recteurs et le secrétaire général 12
2.3 Le mode de désignation des membres des structures 12
2.3.1 Les membres externes de la Corporation 13
2.3.2 Les membres internes de la Corporation 13
2.3.3 Les membres du Conseil universitaire et de ses commissions 14
2.3.4 L'élection des professeurs à la Corporation et au Conseil universitaire comme à ses commissions, et l'élection des membres du personnel administratif et professionnel et du personnel de soutien à la Corporation 14
2.3.4.1 Les professeurs 15
2.3.4.2 Les membres du personnel professionnel et administratif et du personnel de soutien 15
2.3.5 La désignation des étudiants à la Corporation et au Conseil universitaire comme à ses commissions 15
2.4 La nomination du recteur 16
2.4.1 La durée du mandat du recteur 17
2.4.2 Le renouvellement du mandat du recteur 17
2.5 Le cumul des mandats 18
2.6 La Charte de l'Université 19

3- La Corporation 19

3.1 Les fonctions de la Corporation 22
3.2 La composition de la Corporation 23
3.2.1 L'organisation des cinq élections qui devront être tenues 24
3.2.2 La durée des mandats 25
3.2.3 Le cumul de mandats 27
3.3 Dernières considérations relatives à la Corporation 27

4- Le Conseil d'administration 28

4.1 Les fonctions du Conseil d'administration 28
4.2 La composition du Conseil d'administration 31
4.2.1 La durée des mandats 32
4.3 Dernières considérations relatives au Conseil d'administration ... 35

5- Le Comité exécutif 39

5.1 Les fonctions du Comité exécutif 39
5.2 La composition du Comité exécutif 39
5.2.1 La durée des mandats 40
5.3 Dernières considérations relatives au Comité exécutif 42

6- Le Conseil universitaire et ses commissions 43

6.1 Les fonctions du Conseil universitaire et de ses commissions 43
6.2 La composition du Conseil universitaire et de ses commissions 47
6.2.1 L'organisation des élections 48
6.2.2 La durée des mandats 50
6.2.3 Le cumul de mandats 50
6.3 Dernières considérations relatives au Conseil universitaire et à ses commissions 53

7- L'Assemblée universitaire 54

7.1 Quelques considérations préalables 54
7.1.1 Qu'y a-t-il à faire? Qui devrait le faire? 54
7.1.2 Le renouvellement du mandat du recteur 54
7.1.3 La durée du mandat du recteur 54
7.2 La composition du Collège électoral et ses règles de fonctionnement 55
7.3 Les procédures d'élection et de réélection du recteur 58

8- Les règles de fonctionnement 61

8.1 Une exception qui confirme la règle 61
8.2 La situation de conflit d'intérêts 61
8.3 Le vote prépondérant du président 61
8.4 Le droit du secrétaire général de se faire représenter dans les structures dont il est membre d'office 61

9- Conclusion 63

Liste des annexes 66

LISTE DES TABLEAUX

1- Corporation: fonctions 21

2- Corporation: composition 28

3- Conseil d'administration: fonctions 30

4- Conseil d'administration: composition 34

5- Comité exécutif: fonctions 38

6- Comité exécutif: composition 41

7- Conseil universitaire et commissions: composition 52

8- Assemblée universitaire et Collège électoral: composition 57

9- Choix du recteur: Procédure A- Pour un 1er mandat 59

10- Choix du recteur: Procédure B Pour un 2e mandat consécutif (renouvellement) 60

RECOMMANDATIONS

Du chapitre 3: La Corporation

3.1	Les *fonctions*: R-1 à R-4	19-20
3.2	La *composition*: R-5 à R-16	22-23
3.2.1	Les *élections* à tenir: R-17 à R-19	24
3.2.2	La *durée des mandats*: R-20	24
3.2.3	Le *cumul de mandats*: R-21	25

Du chapitre 4: Le Conseil d'administration

4.1	Les *fonctions*: R-22 à R-25	28-29
4.2	La *composition*: R-26 à R-33	32
4.2.1	La *durée des mandats*: R-34 et R-35	32-33

Du chapitre 5: Le Comité exécutif

5.1	Les *fonctions*: R-36 et R-37	36-37
5.2	La *composition*: R-38 à R-42	39-40
5.3.1	La *durée des mandats*: R-43	40

Du chapitre 6: Le Conseil universitaire et ses commissions

6.1	Les *fonctions*: R-44 à R-48	44-46
6.2	La *composition*: R-49 à R-58	47-48
6.2.1	Les *élections* à tenir: R-59 à R-63	49-50
6.2.2	La *durée des mandats*: R-64 et R-65	50
6.2.3	Le *cumul de mandats*: R-66 et R-67	51

Du chapitre 7: L'Assemblée universitaire

7.1	*Considérations préalables*: R-68 à R-70	55
7.2	La *composition* et les *règles de fonctionnement*: R-71 à R-77	56

1- Introduction

1.1 Formation de la Commission

C'est à sa réunion du 27 février 1989 que le Conseil d'administration a décidé de former la *Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke*, défini son *mandat* et précisé sa *composition*: on trouvera l'extrait pertinent du procès-verbal de cette réunion à l'**Annexe I** du présent Rapport. On trouvera par ailleurs, à l'**Annexe II**, la liste des membres de la Commission, que le Conseil d'administration a nommés au cours des premiers mois de l'année 1990.

1.2 Composition de la Commission

On notera, à la lecture des premières annexes, que le Conseil d'administration avait eu le souci d'assurer, au sein de la Commission, un équilibre entre membres *internes* et membres *externes*: on y trouvait trois professeurs de l'Université et trois personnes qui n'avaient aucun lien avec elle. Cet équilibre s'est trouvé rompu du fait du décès de l'un de ses membres *externes*, monsieur Charles Leblanc, survenu le 14 février 1991. À sa réunion du 25 février, le Conseil d'administration a décidé de ne pas le remplacer.

Il eût sans doute été difficile de le faire. La Commission en était pratiquement rendue à mi-chemin de ses travaux, ses membres avaient fait l'accord sur les grands principes qui devaient les guider dans l'exécution de leur mandat, et déjà se dessinaient les grandes orientations des recommandations qu'ils feraient dans le cadre de leur Rapport. Toute personne invitée à succéder à monsieur Leblanc eût eu à prendre un train en marche — ce qui est toujours périlleux.

Il faut souligner que le déséquilibre causé par le décès de l'un des membres *externes* de la Commission a été sans effet sur l'excellent climat dans lequel elle a réalisé ses travaux: tout au long de ceux-ci, jamais ses membres *internes* ou *externes* n'ont fait bloc, et c'est à l'unanimité que les cinq membres de la Commission ont adopté les recommandations qu'on trouvera dans le présent Rapport.

1.3 Mandat de la Commission

Le mandat de la Commission portait sur cinq structures majeures de l'Université: la *Corporation*, le *Conseil d'administration*, le *Comité exécutif*, le *Conseil universitaire* et l'*Assemblée universitaire*. Dans chaque cas, elle devait faire l'examen de la *composition* de la structure (*nombre*, *origine* et *mode de désignation* des membres), de ses *fonctions* et de ses *règles de fonctionnement*.

C'est de ces cinq structures, et seulement de celles-ci, que la Commission devait faire le réexamen. Mais il était inévitable qu'elle se penche sur les rapports que ces structures ont — ou devraient avoir — avec d'autres structures qui n'étaient pas comprises dans son mandat. C'est le cas de la *Commission de la recherche*, qui a pour mandat (article 84 des *statuts actuels*) de conseiller le recteur. Comme la Commission devait réexaminer les *fonctions* du *Conseil d'administration* et du *Conseil universitaire* en matière d'enseignement et de recherche, il était inévitable qu'elle s'intéresse aux *fonctions* de la *Commission de la recherche*. Cela l'a conduite à faire, à propos de la *Commission de la recherche*, un certain nombre de recommandations. Elle espère qu'on ne considérera pas qu'en faisant ces recommandations, la Commission a outrepassé les limites de son mandat.

Le Groupe des doyennes et doyens de l'Université de Sherbrooke est une structure que les intéressés se sont donnée eux-mêmes et avec lequel, à sa demande, la Commission a eue une rencontre d'un très vif intérêt. La Commission aurait pu être tentée d'étudier la question des rapports que cette structure informelle a ou devrait avoir, directement ou indirectement — par exemple dans le cadre d'un rôle consultatif auprès du recteur, — avec les autres structures. Mais à l'évidence, elle ne pouvait faire l'examen de cette question dans le cadre de son mandat.

1.4 Réunions tenues par la Commission

La Commission a entrepris ses travaux à la toute fin du mois d'août 1990. Elle a tenu neuf réunions: en août, octobre et décembre 1990, en février, avril, juin, octobre et décembre 1991, et la dernière en janvier 1992. Elle dépose son Rapport le 27 janvier 1992, soit avec un mois de retard sur son calendrier des échéances. Elle espère qu'on ne lui tiendra pas rigueur de ce retard.

1.5 Rapport de la Commission

On y trouvera d'abord des *Considérations générales*. La Commission y rappellera les grands principes qui l'ont guidée dans ses travaux, et on y verra à quelles conclusions l'a conduite l'analyse qu'elle a faite des structures à la lumière de ces principes. Les cinq chapitres suivants seront consacrés à chacune des structures: on y trouvera les recommandations de la Commission. On trouvera enfin quelques considérations sur la question des *règles de fonctionnement* et une brève *Conclusion*. Les annexes sont regroupées à la toute fin du Rapport.

2- Considérations générales

2.1 Un crible fait de principes et d'un souci d'efficacité

Dans ses Rapports périodiques des 22 février et 6 décembre 1991 — qu'on trouvera aux **Annexes III** et **V**, — le président de la Commission a fait état des grands principes sur lesquels la Commission avait convenu, dès ses premières réunions, de fonder l'ensemble de ses travaux. On nous permettra de les rappeler ici.

2.1.1 L'appartenance de l'Université

L'Assemblée des membres de l'Université de Sherbrooke — la *Corporation* — comprend des membres *internes* et des membres *externes*: les premiers représentent la *communauté universitaire*, et les seconds, ce que le président appelait, dans son premier Rapport périodique, l'*autre communauté*. La Commission reconnaît d'emblée que l'Université appartient aux deux communautés — elle n'a d'ailleurs pas tendance à les opposer. Mais elle pose comme principe que l'Université est d'abord un service public: la présence de représentants de l'*autre communauté* dans les structures qui ont à exercer les droits et pouvoirs de l'Université et la mesure dans laquelle ils peuvent peser sur les décisions qui y sont prises doivent refléter cette réalité.

2.1.2 L'équilibre entre les deux communautés

Priée de ratifier des amendements aux articles des *statuts actuels* relatifs à la procédure d'élection du recteur, l'Assemblée des membres de l'Université avait, le 29 juin 1988 (voir l'**Annexe VI**), «souhaité un élargissement vers l'extérieur de la composition de l'Assemblée universitaire» — dont le seul rôle, on le sait, est d'élire le recteur et au sein de laquelle deux membres de l'Université, désignés par le chancelier, peuvent siéger pendant les quelque six mois que dure la procédure de l'élection du recteur.

Ce souhait, la Commission l'a compris comme l'expression d'une insatisfaction des membres de l'Université — ou, à tout le moins, d'un certain nombre d'entre eux — devant le peu de place faite aux représentants de l'*autre communauté* au sein de l'*Assemblée universitaire*. Pas seulement dans celle-ci, du reste, mais également au sein du *Conseil d'administration* puisque, aussi bien, c'est à la composition de ces deux structures que les membres de l'Université avaient, le 29 juin 1988, confié à un comité de trois personnes le mandat de réfléchir. Pour son compte, le Conseil d'administration, en confiant à la Commission le mandat de réfléchir à la composition de cinq structures, l'invitait du même coup à vérifier la nécessité d'une représentation des deux communautés au sein de chacune de ces structures. Car il va sans dire que c'est seulement dans le cas des structures où il est nécessaire que les deux communautés soient représentées qu'il faut veiller à assurer un bon équilibre entre leurs représentants respectifs.

Par ailleurs, pour disparates que puissent paraître les milieux d'où viennent les représentants de l'*autre communauté*, la Commission estime qu'on peut les considérer, au sein de l'Université, comme un groupe

relativement homogène: c'est le groupe des membres *externes*; le fait que ceux-ci représentent non pas les organismes qui les ont désignés mais bien la société, leur confère une certaine unité. La Commission, en recommandant que telle structure comprenne tel nombre de membres *externes*, n'a pas toujours cru nécessaire de préciser que ces personnes devront venir de tel ou tel organisme. En l'occurrence, c'est l'équilibre entre les membres *externes* et les membres *internes* qu'elle s'est efforcée d'assurer.

En revanche, la Commission estime qu'on aurait tort de considérer comme homogène le groupe des membres *internes* d'une structure. L'Université est une organisation caractérisée par la diversité de ses composantes: la Commission pense que le groupe des membres *internes* doit, dans les structures majeures dont elle avait à faire le réexamen, refléter la complexité de cette organisation. Dans ses recommandations, la Commission précisera les mesures qui devront être prises pour assurer l'équilibre de la composition du groupe des membres *internes* de ces structures.

2.1.3 L'imputabilité

Dans ses Rapports périodiques de février et de décembre 1991, le président de la Commission a résumé en une question le concept de l'*imputabilité*: qui fait quoi, en vertu de quelle autorité, et en faisant rapport à qui? Cette question en apparence simple en comporte quatre. Ce sont les suivantes:

- *Qu'y a-t-il à faire?* C'est celle des *fonctions*.

- *Qui devrait le faire?* C'est celle de la *composition*: compte tenu des *fonctions* qu'elles auront à remplir collectivement, à quelles personnes tel mandat devrait-il être confié?

- *En vertu de quelle autorité?* C'est celle des *mandants*: de qui ces personnes devraient-elles tenir leur mandat?

- *En faisant rapport à qui?* C'est celle de la reddition des comptes. En règle générale, la réponse que l'on donne à cette dernière question est la même que celle que l'on a donnée à la troisième: normalement, c'est à leurs *mandants* que les personnes à qui on a confié un mandat font rapport.

Dans les *statuts actuels* de l'Université, ce lien entre *mandants* et *mandatés* n'est pas toujours clair.

Prenons l'exemple du *Conseil d'administration* (articles 13 à 25, plus particulièrement articles 17 et 18 des *statuts actuels*). Cinq des 15 membres *internes* du *Conseil d'administration* y siègent d'office: ils n'ont pas de *mandants*. Les dix autres sont désignés par leurs associations ou syndicats respectifs: ce sont ces syndicats et associations qui sont, en quelque sorte, leurs *mandants*. Quant aux cinq membres *externes*, ils sont choisis parmi les membres *externes* de la *Corporation* et élus par les membres de celle-ci: c'est l'Assemblée des membres de l'Université qui est leur *mandant*. Cette multiplicité des mandants et cette disparité dans le mode de désignation des membres du *Conseil d'administration* de l'Université n'ont pas paru, au plan de l'*imputabilité*, satisfaisantes à la Commission.

S'il est vrai — comme il est dit à l'article 5 des *statuts actuels* — que les membres de l'Université constituent une personne morale qui est «dépositaire de tous les pouvoirs de l'Université» et qu'à l'exception de ceux qui leur sont réservés par la Charte, ils «exercent ces pouvoirs par le truchement du Conseil d'administration», il devrait aller de soi que sauf dans le cas de ceux qui y siègent d'office, les membres de l'Université aient le pouvoir d'élire et de nommer *tous* les membres du *Conseil d'administration*, qu'ils aient aussi celui de les démettre, et qu'ils aient enfin celui d'exiger d'eux qu'ils leur rendent des comptes. La Commission voit mal comment on pourrait, autrement, assurer l'*imputabilité* du *Conseil d'administration*.

2.1.4 La cohérence

L'autre principe sur lequel le président de la Commission, dans son Rapport périodique de février 1991, avait insisté, c'est celui de la *cohérence*.

Trois structures ont en commun la responsabilité d'assurer une bonne gestion des ressources que la société met à la disposition de l'Université: la *Corporation*, le *Conseil d'administration* et le *Comité exécutif*. Ces trois structures sont liées: la première est la dépositaire de tous les pouvoirs de l'Université, la seconde est le truchement par lequel la première exerce ces pouvoirs, et la troisième exerce les pouvoirs que lui délègue la seconde.

La Commission pense qu'il est cohérent de recommander que la *Corporation* — l'Assemblée des membres de l'Université — choisisse en son sein, élise et nomme les membres du *Conseil d'administration*, et qu'il est également cohérent de recommander que les membres du *Conseil d'administration* choisissent en leur sein, élisent et nomment les membres du *Comité exécutif*.

Elle aurait pu, en se basant sur le fait que c'est par délégation de pouvoir que le *Conseil d'administration* exerce la plupart des pouvoirs de la *Corporation*, être tentée de recommander que la *composition* du *Conseil d'administration* reflète celle de la *Corporation*. Il est certain qu'une telle recommandation aurait eu pour effet de rendre relativement *uniforme*, à tout le moins au plan de l'équilibre entre les représentants des deux communautés, la *composition* des deux grandes structures qui sont responsables de la gestion de l'Université. Mais il n'est pas certain que pareille recommandation eût été satisfaisante au plan de la *cohérence*.

La Commission estime que compte tenu des principes qui viennent d'être évoqués, il est cohérent de donner aux représentants de l'*autre communauté* un plus grand nombre de voix qu'à ceux de la *communauté universitaire* au sein de la *Corporation*. C'est à distance que la *Corporation* voit à la gestion des ressources que la société met à la disposition de l'Université: la vue qu'elle a des choses a un caractère global.

C'est en revanche de beaucoup plus près que le *Conseil d'administration* voit à la gestion de l'Université. Les questions qui sont soumises à ses membres et sur lesquelles ils sont appelés à se prononcer, chaque mois, sont beaucoup plus nombreuses que celles dont les membres de la *Corporation* ont à traiter une ou deux fois par année. Les questions dont le *Conseil d'administration* est saisi sont fort diverses, et elles sont reliées de près au

fonctionnement quotidien de l'Université, elles vont de l'adoption de prévisions budgétaires à la nomination des doyens, de l'approbation des programmes d'études à celle des états financiers. La Commission pense que compte tenu de l'ampleur des responsabilités que les statuts, aussi bien au plan de la gestion financière qu'à celui de la gestion académique de l'Université, dévoluent au *Conseil d'administration*, il est souhaitable qu'au sein de celui-ci, le nombre des représentants de l'*autre communauté* ne soit pas supérieur à celui des représentants de la *communauté universitaire*. La Commission estime qu'au sein de celui-ci, on devrait trouver un nombre sensiblement égal de représentants des deux communautés. Pareille *composition* du *Conseil d'administration* serait, par rapport aux *fonctions* de celui-ci, cohérente.

C'est par délégation de pouvoir du *Conseil d'administration* que le *Comité exécutif* agit. La Commission estime que cela doit être clairement dit dans les statuts, et que le *Conseil d'administration* doit demeurer responsable des gestes que le *Comité exécutif*, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, pose. Compte tenu de cela, la Commission pense qu'il serait cohérent que la *composition* du *Comité exécutif* reflète celle du *Conseil d'administration*.

2.1.5 L'efficacité

Comme le président de la Commission le rappelait dans son Rapport périodique de décembre 1991, l'*efficacité* n'est pas, à proprement parler, un principe: c'est une qualité. Tout au long de ses travaux, la Commission a eu le souci d'assurer l'efficacité des structures dont elle avait à faire le réexamen. Ce souci apparaîtra particulièrement manifeste dans les recommandations qu'elle fera en ce qui concerne le *Conseil universitaire* et l'*Assemblée universitaire*.

2.1.5.1 Le Conseil universitaire

L'Université forme des étudiants et développe des savoirs: ce sont ses missions d'enseignement et de recherche. Mais les ressources dont elle dispose ne sont pas illimitées: le *Conseil d'administration*, dans le cadre de l'adoption des prévisions budgétaires, voit à la répartition des ressources limitées dont l'Université dispose. Il le fait, en ce qui touche l'enseignement, sur la recommandation du *Conseil universitaire*, qui a compétence sur «tout ce qui concerne les grades académiques, le cycle des études et les cours» (article 33.1 des statuts actuels) et, pour ce qui touche la recherche, sans doute sur la recommandation du recteur puisque c'est auprès de lui que la *Commission de la recherche* joue un rôle de conseil (article 84 des statuts actuels). Mais l'enseignement et la recherche — on l'a assez dit, mais il n'est sans doute pas inutile de le rappeler — sont liés l'un à l'autre, ils constituent, pour ainsi dire, des vases communicants. Qu'il n'y ait pas de lien organique entre le *Conseil universitaire* et la *Commission de la recherche* n'a pas paru, aux yeux des membres de la Commission, satisfaisant au plan de l'*efficacité*.

La Commission recommandera que les fonctions de la *Commission de la recherche* soient modifiées, que son nom soit changé en celui de *Commission des études avancées et de la*

recherche et que celle-ci soit rattachée au *Conseil universitaire*. Au surplus, elle recommandera que deux nouvelles commissions soient créées et que ces commissions soient également rattachées au *Conseil universitaire*: une *Commission des études* et une *Commission des ressources de l'enseignement et de la recherche*. Si ces trois commissions jouent bien leur rôle, le *Conseil universitaire* pourra, en s'appuyant sur les résultats de leurs travaux, jouer pleinement le rôle que la Commission pense qu'il devrait jouer en matière de définition des politiques qui doivent guider l'Université dans l'orientation et le développement de ses activités d'enseignement et de recherche, ainsi que dans la planification de leur développement.

On verra plus loin de quelle manière la Commission recommandera que le *Conseil universitaire* et ses trois *commissions* soient composés. Nous nous limiterons pour l'instant à souligner qu'elle recommandera qu'ils soient exclusivement composés de membres de la communauté universitaire et qu'elle précisera les mesures qui devront être prises pour assurer que par leur *composition*, le *Conseil universitaire* et ses *commissions* reflètent bien la diversité des composantes de l'Université. C'est, au total, à près de 50 personnes que la Commission recommandera à l'Université de confier le soin d'organiser, de coordonner et de planifier l'ensemble de ses activités d'enseignement et de recherche.

2.1.5.2 L'Assemblée universitaire

C'est aux articles 47.1 à 47.19 des *statuts actuels*, relatifs au choix du recteur, qu'on trouve les dispositions relatives à l'*Assemblée universitaire*.

L'article 47.2 porte sur les fonctions de l'*Assemblée universitaire*. On y voit que son seul rôle consiste à élire le recteur: elle est un collège électoral. Par ailleurs, elle peut faire au *Conseil d'administration* des recommandations sur son propre fonctionnement: c'est lui qui verra s'il y a lieu de le modifier. En fait, les règles de fonctionnement de l'*Assemblée universitaire* et la procédure d'élection du recteur sont indissociables: elles se confondent. Quatorze articles sont consacrés à ces règles et à la procédure d'élection du recteur.

Les articles 47.3, 47.5 et 47.6 portent sur l'*origine* et le *mode de désignation* des membres de l'*Assemblée universitaire*, et l'article 47.7, sur la durée de leur mandat. Du point de vue de l'*efficacité*, la *composition* de l'*Assemblée universitaire* a paru particulièrement insatisfaisante à la Commission.

La *fonction* de l'*Assemblée universitaire* est d'élire la personne qui devra, au cours des quatre années qui suivront sa nomination, «veiller à la bonne administration académique et financière de l'Université» (article 44.1 des statuts). La Commission estime que pour bien remplir collectivement cette *fonction*, les membres du collège électoral que l'*Assemblée universitaire* constitue doivent avoir une bonne connaissance de

la situation académique et financière de l'Université, connaître ses points forts et ses points faibles, et avoir une bonne idée des problèmes qu'elle risque d'avoir à résoudre au cours des quatre années à venir. Compte tenu de cela, ils chercheront, dans le cadre de la procédure du choix du recteur, à choisir la personne qui sera la plus apte à souscrire aux objectifs que l'Université poursuit, à bien saisir les tenants et les aboutissants de la situation dans laquelle, aux plans académique et financier, elle se trouve, à résoudre les problèmes qu'elle a et qui s'annoncent, bref, à la faire progresser.

La Commission n'a pu s'empêcher de noter que l'*Assemblée universitaire* est composée de personnes qui ne sont pas nécessairement les mieux placées pour avoir une connaissance relativement bonne de la situation académique et financière de l'Université, et pour en avoir cette vue d'ensemble qui seule leur permettrait d'identifier ses points forts et ses points faibles et de prévoir les problèmes auxquels il serait surprenant que, dans les quatre années à venir, elle ne soit pas confrontée. Bien sûr, il y a des exceptions: les doyens, par exemple, à qui leurs fonctions et le fait de siéger au *Conseil universitaire* permettent d'avoir une vue d'ensemble de la situation académique de l'Université; certains professeurs et certains étudiants qui, du fait qu'ils siègent dans d'autres structures de l'Université, contribuent à trouver des solutions aux problèmes qu'elle a à résoudre; d'autres encore, sans doute. Mais quoi qu'il en soit, il demeure que le fait d'être membre de l'*Assemblée universitaire* ne donne pas à ceux qui ont ce privilège la possibilité d'approfondir progressivement leur connaissance de la situation académique et financière de l'Université. En conséquence, la connaissance que les membres de l'*Assemblée universitaire* ont des affaires de l'Université est de profondeur très inégale. Compte tenu de cela, la Commission est arrivée à la conclusion qu'il fallait, pour en améliorer l'*efficacité*, modifier la composition de l'*Assemblée universitaire*.

La Commission a envisagé un certain nombre d'hypothèses — y compris celle de recommander à l'Université de Sherbrooke de se donner une procédure de choix du recteur entièrement différente de celle qui est présentement en vigueur: après tout, rares sont les universités dont le recteur est élu. La façon dont les choses se font à l'Université de Sherbrooke constitue l'exception plutôt que la règle, et la tradition nord-américaine veut généralement que le recteur d'un établissement soit choisi par un petit comité — *search committee* — et nommé, sur recommandation de ce dernier, par le *Conseil d'administration*. Mais l'élection du recteur fait maintenant partie de la tradition — on dit aussi: culture — de l'Université de Sherbrooke. Les membres de la Commission sont vite tombés d'accord pour dire que c'est une procédure de choix du recteur qui en vaut bien d'autres et qui présente, sur certaines, des avantages indiscutables.

En conséquence, la Commission recommandera que l'Université continue de choisir son recteur dans le cadre d'une élection, mais elle recommandera que celui-ci soit élu non plus par l'*Assemblée*

universitaire — dont elle recommandera l'abolition, — mais par un *collège électoral* formé des membres de la *Corporation* et de ceux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*. La Commission est d'avis que les membres de ces structures, compte tenu des fonctions qu'ils auront à y remplir, seront mieux placés que la plupart des membres de l'actuelle *Assemblée universitaire* pour avoir une connaissance relativement bonne des affaires de l'Université, et qu'en conséquence, la *composition* de ce nouveau collège électoral sera, sur le plan de l'*efficacité* — mais pas seulement sur ce plan, aussi sur celui de l'*équilibre entre les deux communautés*, — plus satisfaisante que celle de l'actuelle *Assemblée universitaire*.

2.1.6 Un crible

Ces principes et ce souci d'assurer l'efficacité des structures de l'Université, la Commission en a fait à la fois une grille d'analyse pour son étude des structures actuelles et un crible auquel elle a systématiquement passé toutes les hypothèses de modifications aux structures qu'elle a envisagées.

2.2 Deux ensembles de structures

2.2.1 L'équilibre entre les structures et l'équilibre au sein des structures

C'est moins à une redistribution des responsabilités — des *fonctions* — entre ses structures majeures que la Commission recommandera à l'Université de procéder, qu'à un renforcement de ces structures et à un resserrement des liens qu'elles ont entre elles. D'une part, elle lui recommandera de renforcer les liens entre ses trois structures — *Corporation*, *Conseil d'administration* et *Comité exécutif* — qui ont pour *fonction* commune l'administration générale des affaires de l'Université et, plus particulièrement, l'administration de ses ressources financières. D'autre part, elle lui recommandera de modifier les *fonctions* de deux structures existantes — *Conseil universitaire* et *Commission de la recherche*, — d'en créer deux autres et d'établir des liens étroits entre ces quatre structures: elles auront pour *fonction* commune l'administration académique de l'Université. Ces deux ensembles de structures se feront, sans s'opposer, contre-poids.

La Commission a tenu à ce que les représentants de l'*autre communauté*, au plus haut niveau du premier de ces deux ensembles, celui de la *Corporation*, conservent une prépondérance qu'ils avaient déjà. Elle a par ailleurs tenu à augmenter leur poids aux deux autres niveaux — ceux du *Conseil d'administration* et du *Comité exécutif*, — qui constituent le truchement par lequel la *Corporation* exerce ses pouvoirs. Mais comme ce sont généralement les représentants de la *communauté universitaire* qui ont la connaissance la plus approfondie des questions d'ordre académique qui sont traitées à ces deux niveaux, la Commission a veillé à ce qu'ils y soient majoritaires. La Commission a eu le souci que dans la *composition* de ces deux structures, les représentants des deux communautés puissent se faire, sans s'opposer, contre-poids.

Ce n'est pas le même souci que la Commission a eu en ce qui concerne la *composition* du *Conseil universitaire* et de ses trois *commissions*: ils seront composés exclusivement de représentants de la *communauté universitaire*. Mais elle a eu un souci analogue.

L'Université est une organisation complexe qui est caractérisée par la diversité de ses composantes. Certaines facultés regroupent deux, voire trois fois plus de professeurs et d'étudiants que d'autres, et toutes les facultés n'obtiennent pas le même nombre de milliers ou de millions de dollars en subventions de recherche. Par ailleurs, si les intérêts des facultés ne convergent pas toujours, on peut en dire autant des intérêts des cadres de l'administration académique, des professeurs, des chargés de cours et des étudiants: les uns et les autres ne voient pas les choses nécessairement du même oeil. Dans ses recommandations relatives à la *composition* des quatre structures que constituent le *Conseil universitaire* et ses trois *commissions*, la Commission a eu le souci d'assurer un certain équilibre dans la représentation des facultés et dans celle des divers groupes de personnes qui ont à assurer ensemble l'administration académique de l'Université.

2.2.2 *Le lien entre les deux ensembles de structures*

Il y a deux liens. Il y a d'abord celui qu'imposent les statuts. Il y est dit (articles 14.7 et 14.8) que le *Conseil d'administration* a, entre autres, les pouvoirs suivants: «établir les politiques nécessaires à la gestion des études et de la recherche ainsi qu'à la gestion du personnel» et «statuer sur la modalité des divers programmes d'études et sur tout ce qui regarde la discipline». Comme la Commission estime que sauf pour ce qui touche les pouvoirs que la Charte et les statuts réservent à la *Corporation*, il est normal que le *Conseil d'administration*, qui est le truchement par lequel la *Corporation* exerce ses pouvoirs, ait le dernier mot sur tout ce qui concerne les affaires de l'Université, elle ne demandera pas qu'on diminue les pouvoirs que les articles 14.7 et 14.8 dévoluent au *Conseil d'administration*. Au contraire, elle recommandera qu'on précise que celui-ci a l'ultime responsabilité en matière de programmes: ouverture, fermeture et modifications. Ce que la Commission, en l'occurrence, proposera, c'est moins d'augmenter les pouvoirs du *Conseil d'administration* en matière de programmes que d'en préciser la nature: il s'agira essentiellement, pour lui, de *ratifier* des politiques et d'*approuver* des projets — d'ouverture, de fermeture ou de modification de programmes — développés ailleurs: au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions*. Il faudra que le *Conseil d'administration* ait de bonnes raisons pour refuser de donner son aval à des politiques et des projets qui, après avoir franchi avec succès l'étape de leur étude par les *commissions*, auront été approuvés par le *Conseil universitaire*.

L'autre lien entre les deux ensembles de structures sera assuré par le recteur. La Commission recommandera que le recteur soit la seule personne qui puisse, avec droit de vote, siéger d'*office* dans les deux ensembles de structures.

2.2.3 Le recteur et ses collaborateurs immédiats

Le recteur joue un double rôle: il est le premier responsable de l'administration financière de l'Université: à ce titre, il est normal qu'il siège, d'*office* et avec droit de vote, aux trois structures qui ont pour *fonction* d'assurer la gestion des ressources dont l'Université dispose. Par ailleurs, il est le premier responsable de l'administration académique de l'Université: à ce titre il est normal qu'il siège, d'*office* et avec droit de vote, à la structure qui a pour *fonction* d'assurer la gestion des affaires académiques de l'Université. Mieux: comme il est, selon la tradition, le premier des professeurs de l'Université — le *primus inter pares*, — et comme il doit, à ce titre, assurer le leadership du développement de l'enseignement et de la recherche, il est normal que la présidence de la structure qui doit planifier ce développement — le *Conseil universitaire* — lui revienne *d'office*.

Il a, pour l'assister dans cette double tâche, des collaborateurs qu'il choisit lui-même et qui sont nommés, sur sa recommandation, par le *Conseil d'administration*: ce sont les vice-recteurs et le secrétaire général.

2.2.3.1 Les vice-recteurs et le secrétaire général

Outre le recteur, le *secrétaire général* est la seule personne dont la Commission estime qu'elle doit pouvoir siéger *d'office* dans les deux ensembles de structures. S'il ne pouvait y siéger de plein droit, on voit mal comment il pourrait y jouer son double rôle de gardien des documents officiels de l'Université et de secrétaire de ses organismes de direction (article 51 des statuts). Mais c'est un rôle qui a un caractère neutre. C'est pour conserver à son rôle sa neutralité que, dans les organismes de direction, on le prive systématiquement du droit de vote.

Le rôle des *vice-recteurs* n'est pas neutre — bien au contraire! Ils ont été choisis par le recteur et nommés sur sa recommandation (article 49 des statuts), ils ont pour *fonction* de l'assister dans la direction de l'Université, et c'est sous son autorité immédiate qu'ils assument la responsabilité des grands secteurs d'activités de l'Université (article 48.1). Dans certaines circonstances, l'un d'eux le remplace, *d'office* (article 48.3). Le recteur est en droit d'exiger d'eux la plus totale loyauté. La Commission est d'avis que cela est sain: compte tenu de l'ampleur des *fonctions* qui lui sont dévolues, le recteur ne suffirait pas à la tâche s'il ne pouvait s'entourer de cadres supérieurs sur lesquels il puisse entièrement se reposer.

Mais elle estime que le fait que les vice-recteurs soient les bras droits du recteur devrait suffire à les rendre inhabiles à siéger dans les trois structures qui ont la responsabilité commune de la gestion financière de l'Université — *Corporation*, *Conseil d'administration* et *Comité exécutif*, — et singulièrement dans la deuxième, par le truchement de laquelle la première exerce la quasi totalité des pouvoirs de l'Université. Présentement, un vice-recteur est membre d'office de la *Corporation* (article 7.2 des *statuts actuels*) et les quatre vice-recteurs sont membres d'office du *Conseil d'administration* et du *Comité exécutif* (articles 16.2 et

28). La Commission recommandera qu'aucun siège ne leur soit réservé dans ces trois structures.

Les raisons qui l'amènent à faire cette recommandation la conduisent à faire, en ce qui touche l'autre ensemble de structures de l'Université, une recommandation qui va dans un sens tout à fait opposé.

L'administration *financière* de l'Université est de l'ordre des *moyens*: le recteur a la responsabilité de veiller à l'administration rigoureuse des ressources que la société met à la disposition de l'Université pour lui permettre de remplir sa mission. L'administration *académique* de l'Université est de l'ordre des fins: le recteur a la responsabilité de veiller à ce que l'Université, par ses activités d'enseignement et de recherche, remplisse de mieux en mieux sa mission. La Commission est d'avis que si les deux composantes de la double tâche du recteur n'ont pas moins d'importance l'une que l'autre, c'est en revanche dans le cadre de la seconde qu'il doit prioritairement exercer son leadership.

Le *Conseil universitaire* et ses *commissions* auront à organiser et coordonner l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche de l'Université, et ils auront à en planifier le développement. C'est principalement dans le cadre de ces structures que le recteur pourra jouer son rôle de leader de la vie académique de l'Université. La Commission estime qu'on doit permettre au recteur de compter sur ses vice-recteurs pour l'aider à jouer ce rôle. En conséquence, elle recommandera que les vice-recteurs puissent siéger *d'office* au *Conseil universitaire* et à ses *commissions* et qu'ils y aient droit de vote. Au surplus, elle recommandera que trois d'entre eux président *d'office* les *commissions* rattachées au *Conseil universitaire*: ainsi le recteur pourra compter sur eux pour y exercer, en son nom, le leadership qu'on attend de lui. Ils pourront par ailleurs l'épauler au sein du *Conseil universitaire*.

2.3 *Le mode de désignation des membres des structures*

Un coup d'oeil sur les cinq tableaux dans lesquels sont résumées les recommandations que la Commission fera quant à la *composition* des structures, permettra de constater toute l'importance qu'elle attache au fait que dans toute la mesure possible, les membres *internes* des structures soient *élus*. Mais il sera inévitable que certains continuent d'y siéger *d'office* et que d'autres continuent d'y être *désignés* par leurs associations.

2.3.1 *Les membres externes de la Corporation*

Un seul y siégera *d'office*: le chancelier, qui continuera de la présider.

La Commission recommandera que la plupart des autres membres *externes* continuent d'être, sur l'invitation du chancelier, *désignés* par un certain nombre d'organismes dont le choix devra être fait par la *Corporation*.

Elle innovera en recommandant que cinq membres *externes* soient *cooptés*: c'est un comité de nomination de la *Corporation* qui fera le choix de ces personnes et c'est la *Corporation* qui les nommera. Cette procédure de désignation permettra à l'Université d'ouvrir l'Assemblée de ses membres à des personnes qui accepteraient volontiers de participer à la conduite de ses affaires et qui, pour toutes sortes de raisons, n'y auraient pas accès par d'autres voies.

C'est à titre de membres *externes* de la *Corporation* qu'un certain nombre de membres de celle-ci pourront se faire élire membres du *Conseil d'administration*, et c'est à titre de membres de celui-ci qu'ils pourront se faire élire membres du *Comité exécutif*. Ils seront, au *Conseil d'administration* comme au *Comité exécutif*, des membres élus.

2.3.2 Les membres internes de la Corporation

Le recteur et le secrétaire général sont les deux seuls membres *internes* de la *Corporation* qui y siégeront *d'office*.

La Commission recommandera qu'à l'exception des étudiants, tous les autres membres *internes* de la *Corporation* soient *élus*, selon diverses modalités. En ce qui concerne les étudiants, pour des raisons qu'elle donnera plus bas, elle recommandera qu'ils continuent d'être *désignés* par leurs associations respectives.

La Commission est bien consciente du fait qu'elle remettra en question une assez longue tradition en recommandant que les professeurs et les représentants du personnel administratif et professionnel et du personnel de soutien ne soient plus *désignés* par leurs syndicats et associations ou organismes respectifs (articles 17.1 et 17.2 des *statuts actuels*). Elle s'exprimera plus bas sur les raisons qu'elle a de faire cette recommandation.

C'est au même titre que les membres *externes* de la *Corporation* que ses membres *internes* pourront se faire élire membres du *Conseil d'administration*, et comme les membres *externes*, c'est à titre de membres du *Conseil d'administration* qu'ils pourront se faire élire membres du *Comité exécutif*. Quel qu'ait été leur mode de désignation à la *Corporation*, ils seront, au *Conseil d'administration* comme au *Comité exécutif*, des membres *élus*.

2.3.3 Les membres du Conseil universitaire et de ses commissions

Pour les raisons qu'elle a énoncées plus haut (voir 2.2.3.1), la Commission recommandera que le recteur et ses collaborateurs immédiats — vice-recteurs et secrétaire général — siègent *d'office* au *Conseil universitaire*, que trois vice-recteurs siègent *d'office* aux *commissions*, et que compte tenu de son rôle, le secrétaire général siège *d'office* aux trois *commissions*.

La Commission recommandera que ce soit également *d'office* que les doyens siègent au *Conseil universitaire* et à ses *commissions* et qu'ils se répartissent eux-mêmes les sièges de ces quatre structures qui leur seront réservés. Compte tenu du mode de nomination des doyens (article 62.2 des statuts) et de la possibilité qu'il confère à une faculté de désigner son doyen, la Commission estime que même si c'est *d'office* qu'ils siégeront au

Conseil universitaire et à ses *commissions*, ce sera également, dans une certaine mesure, à titre d'*élus* qu'ils le feront. Par ailleurs, compte tenu de leur double rôle de représentant de leur faculté auprès du recteur et de ses vice-recteurs et de représentant de ces derniers auprès de leur faculté, la Commission estime indispensable qu'ils siègent *d'office* au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*.

Pour les mêmes raisons que dans le cas de la *Corporation*, la Commission recommandera que les 21 professeurs appelés à siéger au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions* soient *élus*.

Quant aux étudiants, elle recommandera, comme dans le cas de la *Corporation* et pour les mêmes raisons, qu'ils soient *désignés* par leurs associations respectives.

Au total, le *Conseil universitaire* et ses *commissions* auront 46 membres: 15 y siégeront *d'office*, 22 seront des *élus*, et neuf seront des membres *désignés*.

2.3.4 L'élection des professeurs à la Corporation et au Conseil universitaire comme à ses commissions, et l'élection des membres du personnel administratif et professionnel et du personnel de soutien à la Corporation

2.3.4.1 Les professeurs

En vertu des *statuts actuels*, les professeurs qui sont nommés au *Conseil d'administration* — et, par voie de conséquence, à la *Corporation* — et au *Conseil universitaire* y sont *désignés* par leurs syndicats respectifs (articles 7.4, 17.1 et 34.8). Ceux qui siègent à la *Commission de la recherche* sont *désignés* non pas par leurs syndicats, mais par le Conseil de la faculté à laquelle ils appartiennent (article 86). Enfin, ceux qui siègent à l'actuelle *Assemblée universitaire* sont *élus* par des assemblées de leurs facultés respectives (article 47.5-B). De ces trois modes de désignation, c'est le troisième — celui de l'élection — qui apparaît à la Commission comme le plus susceptible de permettre au plus grand nombre de professeurs de se prononcer sur le choix de leurs représentants. Afin de permettre une plus grande participation des professeurs à ces élections, la Commission recommandera qu'elles se fassent non pas dans le cadre d'assemblées de facultés, mais au suffrage universel — par la poste, par exemple. Pour assurer que les dix professeurs qui représenteront leurs collègues à la *Corporation* et les 21 professeurs qui en feront autant au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions* reflètent bien la diversité des composantes de l'Université, elle recommandera, d'une part, que le nombre de candidats qui pourront venir de chaque faculté soit limité — à deux pour ce qui touche les dix postes à pourvoir à la *Corporation*, et à quatre en ce qui concerne les 21 postes à pourvoir au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*, — et d'autre part, que soit limité à trois le nombre de sièges que les professeurs venant d'une même faculté pourront occuper au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*.

2.3.4.2 Les membres du personnel professionnel et administratif et du personnel de soutien

En vertu des *statuts actuels*, les membres de ces deux catégories de personnel qui sont nommés au *Conseil d'administration* et, par voie de conséquence, à la *Corporation* sont *désignés* par leur association ou organisme respectifs (articles 7.4 et 17.2). C'est le *Conseil d'administration* qui, sur une base *ad hoc* semble-t-il, décide du nombre et du mode de désignation du ou des membres du personnel administratif qui pourront être nommés membres du *Conseil universitaire* (article 34.8). Enfin, c'est dans le cadre d'assemblées que les membres de ces deux catégories de personnel sont *élus* membres de l'actuelle *Assemblée universitaire*. Dans ce cas comme dans celui des professeurs, c'est le mode de l'élection au suffrage universel qui apparaît à la Commission comme le plus propice à assurer une large participation des membres de ces deux catégories de personnel au choix de leurs représentants à la *Corporation*. En conséquence c'est ce *mode de désignation* qu'elle recommandera à l'Université de retenir.

2.3.5 La désignation des étudiants à la Corporation et au Conseil universitaire comme à ses commissions

La Commission recommandera que les étudiants qui seront nommés membres de la *Corporation* et du *Conseil universitaire* comme de ses *commissions* soient *désignés* par leurs associations respectives. Elle aurait préféré qu'ils soient *élus* au suffrage universel — comme les professeurs, et pour les même raisons. Mais elle considère que dans le cas des étudiants, elle n'a pas le choix. L'article 32 de la *Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants* est clair: il stipule que seules ces associations peuvent «nommer les élèves ou étudiants qui, en vertu d'une loi, d'un règlement, d'une charte ou d'une entente sont appelés à siéger ou à participer comme représentants des élèves ou étudiants à divers conseils, commissions, comités ou autres organismes existant dans l'établissement». La Commission voit mal comment elle pourrait, quant au *mode de désignation* des étudiants à la *Corporation* et au *Conseil universitaire* comme à ses *commissions*, faire des recommandations qui, lui semble-t-il, ne seraient pas conformes à la *Loi*.

Elle est cependant d'avis que l'Université ne contreviendrait pas à l'article 32 de la *Loi* en laissant aux membres de la *Corporation* le soin de choisir, parmi les trois étudiants qui ont été nommés membres de celle-ci sur désignation de leurs associations, les deux qu'ils éliront membres du *Conseil d'administration*: c'est à titre de membres de la *Corporation* qu'ils y seront élus. Par ailleurs, les étudiants n'ont pas de siège qui leur soit réservé au *Comité exécutif*, mais rien ne s'oppose à ce qu'ils y soient élus. Le cas échéant, c'est à titre de membres internes du *Conseil d'administration* qu'ils seront élus membres du *Comité exécutif*.

2.4 La nomination du recteur

La recommandation que, essentiellement pour des raisons d'*efficacité* (voir 2.1.5.2), la Commission fera quant à l'abolition de l'*Assemblée universitaire* et à son remplacement par un nouveau *collège électoral* formé des membres de la *Corporation* et de ceux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, ne

constituera pas une recommandation tendant à modifier fondamentalement la procédure de choix du recteur. Cette recommandation portera sur la *composition* du *collège électoral*. On notera que dans le nouveau *collège électoral* que la Commission recommandera à l'Université de se donner, les membres de la communauté universitaire ne seront pas moins nombreux que dans celui dont elle recommandera l'abolition; ils y seront seulement moins largement majoritaires.

Procéder au choix du recteur constitue la *fonction* de l'*Assemblée universitaire*: c'est la même *fonction* que la Commission recommandera de donner au nouveau *collège électoral*.

Enfin, les *règles de fonctionnement* de l'actuelle *Assemblée universitaire* et la *procédure de choix du recteur*, dans une très large mesure, se confondent. Dans ses recommandations, la Commission s'efforcera de faire une plus nette distinction entre les unes et les autres. Ainsi pourra-t-on peut-être, dans l'avenir, apporter plus facilement des modifications aux unes sans avoir à modifier les autres.

Mais son examen de cette question a conduit la Commission à faire d'autres recommandations: sur la *durée du mandat* du recteur et sur le renouvellement de son mandat — sur sa *réélection*. Elle espère qu'on ne lui reprochera pas d'avoir, en l'occurrence, outrepassé les limites de son mandat.

2.4.1 La durée du mandat du recteur

La tâche du recteur est extrêmement complexe. Nul n'est en mesure d'en maîtriser tous les aspects en quelques semaines ou quelques mois. Même celui qui sortira des rangs et qui, dans le cadre d'une carrière relativement longue de professeur, aura pu se familiariser avec les traditions de l'Université et adhérer profondément à sa culture, aura besoin de plusieurs mois pour se familiariser avec les diverses composantes de l'Université et pour progressivement se faire reconnaître, à l'extérieur de l'Université, comme son premier représentant et son porte-parole; a fortiori, celui qui viendra d'ailleurs. La Commission est d'avis que le nouveau recteur le plus doué aura besoin d'un minimum d'un an pour maîtriser tous les aspects de sa tâche. Compte tenu du fait que son mandat est de quatre ans, il ne lui en restera plus que trois pour remplir, avec toute la compétence voulue, l'ensemble des *fonctions* qui sont les siennes et pour réaliser son programme.

La Commission note que de tous les chefs d'établissements universitaires du Québec, le recteur de l'Université de Sherbrooke est le seul dont le mandat soit d'une durée inférieure à cinq ans. En l'occurrence, c'est moins le fait que l'Université de Sherbrooke fasse exception à ce qui semble être la règle qui paraît insatisfaisant à la Commission, que le fait que son recteur dispose d'un an de moins que ses collègues des autres établissements pour faire bénéficier son Université de l'expérience qu'il a progressivement acquise. Le temps qu'un nouveau recteur doit, au début de son mandat, consacrer à la maîtrise progressive des divers aspects de sa tâche, à poser les jalons qui lui permettront de réaliser son programme et à fonder sa crédibilité comme représentant et porte-parole de son Université auprès des autorités gouvernementales et de ses collègues du Québec et des autres provinces, constitue de la part de son Université un investissement dont la Commission estime que l'Université pourrait, en augmentant d'un an la durée du *mandat du recteur*, tirer un meilleur profit.

Au plan de l'*efficacité*, la Commission est d'avis que la *durée du mandat* du recteur est insatisfaisante. Aussi recommandera-t-elle que la *durée du mandat* du recteur soit portée de quatre à cinq ans.

2.4.2 Le renouvellement du mandat du recteur

Les *statuts actuels* (article 46) précisent que le mandat du recteur «peut être renouvelé une seule fois de façon consécutive». Mais il n'y a pas de procédure de renouvellement du mandat du recteur. Le recteur qui sollicite un renouvellement de son mandat doit se faire réélire dans le cadre de la procédure de *Choix du recteur* (article 47). Sa candidature est traitée de la même façon que celle de ses concurrents. Au plan de l'*efficacité*, la Commission considère cela comme insatisfaisant.

Peut-être cela est-il inévitable: les deux seules universités du Québec qui élisent leur recteur — l'Université Laval et l'Université de Sherbrooke — procèdent de la même façon, et dans un cas comme dans l'autre, le recteur sortant qui sollicite un second mandat consécutif doit le faire dans le cadre de la même procédure que celle à laquelle il a dû se soumettre lorsqu'il a présenté sa candidature pour un premier mandat.

Faute de s'être donné une procédure distincte pour le renouvellement du mandat du recteur, l'Université se voit dans l'obligation de traiter sa candidature de la même façon que celle des autres candidats. La Commission estime que c'est à tort que l'Université met ces derniers sur le même pied que le recteur sortant. Elle pense qu'au terme du mandat de celui-ci, l'Université ne devrait pas déclencher automatiquement la procédure de choix du recteur et qu'elle devrait d'abord demander au recteur s'il sollicite un renouvellement de mandat et, le cas échéant, demander au *collège électoral* s'il juge opportun de le lui accorder. Si, dans le cadre d'une procédure relative au renouvellement du mandat du recteur, le collège électoral convenait de le faire, celui-ci devrait le réélire — par acclamation, pour ainsi dire. C'est seulement dans le cas où le *collège électoral* répondrait par la négative à cette question que serait déclenchée, en second lieu, la procédure du choix du recteur pour un premier mandat. Dans le cas où l'Université accéderait à la demande du recteur, elle ferait l'économie d'une opération qui, faute pour elle de pouvoir procéder de façon plus simple au renouvellement du mandat du recteur, est, la plupart du temps, inutilement longue et onéreuse et, pour le recteur sortant, inutilement vexatoire.

En conséquence, la Commission recommandera à l'Université de se donner, pour procéder au choix du recteur, deux procédures: la première, *pour un premier mandat*, et la seconde, *pour un deuxième mandat consécutif*.

2.5 Le cumul des mandats

Pour éviter que trop de pouvoirs ne se trouvent réunis dans les mêmes mains, la Commission recommandera que le cumul des mandats à la *Corporation* et au *Conseil universitaire* comme à ses *commissions* soit interdit. Seuls le recteur et le secrétaire général, qui siègent d'office à la *Corporation* et au *Conseil universitaire*, échapperont — pour les raisons énoncées plus haut (voir 2.2.3 et 2.2.3.1) — à cette règle; pour ce qui touche le *Conseil universitaire* et ses *commissions*, seuls trois vice-recteurs et le secrétaire général y échapperont également (voir 2.2.3.1).

2.6 *La Charte de l'Université*

Le mandat de la Commission exclut que celle-ci puisse recommander à l'Université de faire modifier sa *Charte*: il porte exclusivement sur ses *statuts*, que l'Université a toute liberté de modifier. Il appartiendra à celle-ci de juger de l'opportunité de demander à l'Assemblée Nationale du Québec d'amender la *Loi relative à l'Université de Sherbrooke* et, du même coup, de modifier sa *Charte*. Pour son compte, la Commission a pris soin de ne faire aucune recommandation qui ait pour effet, si l'Université voulait y donner suite, de nécessiter un amendement à sa *Loi* et une modification de sa *Charte*.

3- La Corporation

3.1 Les fonctions de la Corporation

Dans ses *Considérations générales*, la Commission a souligné à plusieurs reprises toute l'importance qu'il faut attacher à la *Corporation*: elle est la dépositaire de tous les droits et pouvoirs de l'Université. Les responsabilités de ses membres sont grandes: ils exercent les droits et pouvoirs de l'Université — directement ou par le truchement du *Conseil d'administration*, — et ils sont les fiduciaires de la *Corporation*: ses actifs sont sous leur garde.

Les *fonctions générales* de la *Corporation* sont celles que la Charte lui attribue (article 5 des *statuts actuels*): on n'y peut rien changer — sauf à obtenir que la *Loi* de l'Université soit modifiée. Ses *fonctions spécifiques* sont celles que les statuts lui réservent (article 6 des *statuts actuels*): on peut les modifier, mais comme tout amendement aux statuts doit être *ratifié* par l'Assemblée des membres de la *Corporation*, celle-ci aura, en l'occurrence, le dernier mot.

La Commission recommande que l'Université conserve à la *Corporation* les *fonctions spécifiques* qu'elle exerce, qu'elle modifie certaines de ses *fonctions* et qu'elle lui en réserve de nouvelles. L'attribution de nouvelles *fonctions* à la *Corporation* et la modification de certaines de ses *fonctions* actuelles pourront se faire par la voie d'amendements aux statuts.

Les recommandations d'amendements aux statuts que la Commission fera ne sont pas toutes d'égale importance: dans certains cas, elles visent à améliorer le libellé de l'article 6 des *statuts actuels* pour mieux cerner la réalité qu'il reflète; dans d'autres cas, elles visent à augmenter substantiellement les pouvoirs de la *Corporation*.

On sait que la Commission est d'avis que les membres de la *Corporation* devraient avoir le pouvoir d'élire et de nommer, à l'exception de ceux qui y siègent *d'office*, *tous* les membres du *Conseil d'administration*. Elle pense que celui qui a le pouvoir de *nommer* doit également avoir celui de *démettre* — mais pour une seule raison: l'*inconduite*. Par ailleurs, elle pense que les membres de la *Corporation* devraient pouvoir, pour la même raison d'*inconduite*, *révoquer* le recteur — à l'élection duquel elle recommande qu'ils puissent, dans le cadre du *collège électoral*, participer. Révoquer un recteur est une décision d'une extrême gravité, mais c'est une décision qu'une université peut se voir dans l'obligation de prendre. La Commission estime qu'il faut réserver à l'Assemblée des membres de l'Université, qui est la personne morale dépositaire de l'ensemble des pouvoirs de l'Université, celui de révoquer son recteur.

Recommandations relatives aux fonctions de la Corporation

La Commission recommande

R-1 QUE la *Corporation* ait le pouvoir d'élire et de nommer 15 des 17 membres du *Conseil d'administration*, — dont son président, qu'elle choisira obligatoirement parmi ses membres *externes* (à l'exclusion du *chancelier*), — et qu'elle puisse, pour inconduite, les démettre;

R-2 QUE la *Corporation* ait le pouvoir d'élire le recteur dans le cadre d'un *collège électoral* formé à cette fin, et qu'elle puisse, pour inconduite, le révoquer;

R-3 QUE la *Corporation* ait le pouvoir de recevoir des rapports du *Conseil d'administration* et du recteur;

R-4 QUE la *Corporation* conserve les *pouvoirs spécifiques* que lui réserve l'article 6 des statuts, sous réserve que cet article soit révisé pour qu'on y lise que la *Corporation* a le pouvoir de «recevoir les états financiers annuels» et qu'elle a celui de «faire des recommandations au *Conseil d'administration* et au recteur sur toute mesure à prendre en vue du progrès de l'Université».

On trouvera ci-après un tableau comparatif des *fonctions* actuelles de la *Corporation* et de celles qui, compte tenu des recommandations qu'on vient de lire, pourraient être les siennes dans le cadre de *statuts révisés*.

Université de Sherbrooke — Corporation (corpo.)
Fonctions: *statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels	*Statuts révisés*
- Pouvoirs réservés par la charte.	- Idem.
- Élire 5 des 22 membres du c.a.	- Élire 15 des 17 membres du c.a., dont son président, qui doit être choisi parmi ses membres externes (à l'exclusion du chancelier). La corpo. peut, pour inconduite, les démettre.
	- Élire le recteur dans le cadre d'un collège électoral formé à cette fin. La corpo. peut, pour inconduite, le révoquer.
- Donner des avis au c.a. en vue du progrès de l'Université.	- Recevoir des rapports du c.a. et du recteur, et leur faire des recommandations en vue du progrès de l'Université.
- Prendre connaissance des états financiers annuels et nommer les vérificateurs.	- Recevoir les états financiers annuels et nommer les vérificateurs.
- Ratifier les statuts et leurs amendements.	- Idem.

TABLEAU 1

3.2 La composition de la Corporation

Dans le rappel qu'elle a fait des principes qui l'ont guidée dans ses travaux, la Commission a insisté sur la nécessité d'assurer, au sein des structures dans lesquelles la présence de membres *internes* et de membres *externes* est justifiée, un équilibre entre les deux groupes de membres. Elle a souligné que de même qu'il lui paraît normal qu'au sein du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, on ne trouve que des représentants de la *communauté universitaire*, il lui paraît normal qu'au sein de la *Corporation*, les représentants de l'*autre communauté* soient majoritaires.

La Commission estime souhaitable que le nombre des membres *externes* de la *Corporation* soit augmenté: cela permettra à l'Université d'intéresser un plus grand nombre de personnes à la conduite de ses affaires, et d'y intéresser des personnes qui appartiennent à des milieux situés hors de la région de Sherbrooke et de ses environs immédiats. On sait qu'une majorité des étudiants de l'Université viennent des autres régions du Québec — et d'ailleurs, — mais on n'est peut-être pas toujours conscient du fait que sa réputation et son rayonnement s'étendent bien au-delà de la région où elle se trouve.

Pour éviter de créer un déséquilibre dans la représentation des deux communautés au sein de la *Corporation*, la Commission pense qu'il faut également augmenter le nombre de ses membres *internes*. Cela permettra à un plus grand nombre de membres de la *communauté universitaire* de participer à la conduite des affaires de l'Université.

Recommandations relatives à la composition de la Corporation (nombre, origine et mode de désignation de ses membres)

R-5 QUE le *nombre* des membres de la *Corporation* soit porté de 34 à 47, que 28 de ses membres soient des membres *externes* et que les 19 autres soient des membres *internes*;

R-6 QUE le *chancelier*, le *recteur* et le *secrétaire général* — celui-ci sans droit de vote, — en soient membres *d'office*, et que le *chancelier* continue d'en être *d'office* le président;

R-7 QUE le nombre des sièges réservés aux membres du *personnel enseignant* soit porté de 5 à 11, que 10 de ces sièges soient réservés à des professeurs et le onzième à un chargé de cours, et que ces 11 sièges soient comblés par les 10 professeurs et le chargé de cours qui auront été, dans le cadre de scrutins tenus à cette fin, élus au suffrage universel par les professeurs réguliers d'une part, et par les chargés de cours d'autre part;

R-8 QUE les 2 sièges réservés à un membre du *personnel administratif et professionnel* et à un membre du *personnel de soutien* soient respectivement comblés par les deux membres de ces personnels qui auront été, dans le cadre de scrutins tenus à cette fin, élus au suffrage universel par les membres des personnels administratif et professionnel d'une part, et par les membres du *personnel de soutien* d'autre part;

R-9 QU'un siège soit réservé à un *directeur de service*, et que ce siège soit comblé par celui qui aura été, dans le cadre d'un scrutin tenu à cette fin, élu au suffrage universel par les directeurs de services;

R-10 QUE les 3 sièges réservés aux *étudiants* soient comblés pour l'un, par un *étudiant du 2e ou du 3e cycle*, et pour les deux autres, par deux *étudiants du 1er cycle*, que ces trois *étudiants* soient, comme la *Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants* le stipule, désignés par leurs associations respectives, et que ces associations soient tenues de désigner des étudiants venant de trois facultés;

R-11 QUE le nombre de sièges réservés aux *diplômés* de l'Université soit porté de 3 à 5, et que ces *diplômés* soient désignés par leurs associations respectives selon le mode de leur choix;

R-12 QUE 5 sièges soient réservés à des membres de la *Fondation de l'Université de Sherbrooke*, et que les cinq personnes appelées à combler ces sièges soient désignées par la *Fondation* selon le mode de son choix;

R-13 QUE 5 sièges continuent d'être réservés à des représentants des *organismes régionaux de l'éducation* de la région de Sherbrooke, que ce soit la *Corporation* qui fasse le choix de ces organismes, et que ceux-ci désignent leurs représentants selon le mode de leur choix;

R-14 QUE 5 sièges soient réservés à des représentants d'*autres organismes régionaux* de la région de Sherbrooke, que ce soit la *Corporation* qui fasse le choix des *organismes* qu'elle invitera à désigner ces personnes, et que ces *organismes* désignent leurs représentants selon le mode de leur choix;

R-15 QUE 5 sièges soient réservés à des personnes dont un *comité de nomination* de la *Corporation* formé du *chancelier*, de deux membres *internes* et de deux membres *externes* ait pour mandat de proposer la candidature à l'Assemblée des membres de la *Corporation*, et que celle-ci élise ces cinq personnes membres de la *Corporation* par cooptation;

R-16 QUE 2 sièges soient réservés à des représentants d'*organismes non régionaux*, que ce soit la *Corporation* qui fasse le choix des *organismes* qu'elle invitera à désigner ces personnes, et que ces *organismes* désignent leurs représentants selon le mode de leur choix.

3.2.1 L'organisation des cinq élections qui devront être tenues

La Commission a évoqué la possibilité que ces élections au suffrage universel puissent se tenir par la poste; on peut penser à d'autres modalités. Ce qui importe à la Commission, c'est que des mesures soient prises pour favoriser la plus grande participation possible des membres des diverses catégories de personnel à ces scrutins et pour en assurer le caractère confidentiel.

Par ailleurs, on notera que c'est principalement aux professeurs et aux étudiants — à qui 13 des 19 sièges des membres *internes* sont réservés — qu'incombe la responsabilité de refléter la diversité des composantes de l'Université. C'est à cette fin que la Commission recommande que les *étudiants* viennent obligatoirement de trois facultés.

La Commission ne croit pas indispensable que des professeurs de toutes les facultés soient membres de la *Corporation*: elle estime que c'est moins à la *Corporation* qu'au *Conseil universitaire* et à ses *commissions* qu'il importe que la diversité des composantes de l'Université soit bien reflétée. Ceci dit,

il demeure que la Commission estime nécessaire que les professeurs qui siégeront à la *Corporation* soient, dans une certaine mesure, représentatifs de la diversité des composantes de l'Université. On atteindra cette fin en limitant à deux le nombre de candidats que les professeurs de chaque faculté pourront proposer. Ainsi, les professeurs qui seront membres de la *Corporation* viendront d'au moins cinq facultés, mais il pourra arriver qu'ils viennent de toutes les facultés.

Recommandations relatives à l'organisation des élections

La Commission recommande

R-17 QUE dans le cadre d'*assemblées facultaires*, les professeurs des neuf facultés désignent les deux candidats qu'ils proposeront pour l'élection des *professeurs* appelés à combler les dix sièges de membres de la *Corporation* qui leur sont réservés;

R-18 QUE dans le cadre d'assemblées convoquées à cette fin, les *chargés de cours*, les membres du *personnel administratif et professionnel*, les membres du *personnel de soutien* et les *directeurs de services* désignent les deux candidats que chacune de ces catégories de personnel proposeront pour l'élection du *chargé de cours*, du membre du *personnel administratif et professionnel*, du membre du *personnel de soutien* et du *directeur de service* appelés à combler les sièges de membres de la *Corporation* qui leur sont réservés;

R-19 QUE le *secrétaire général* soit chargé d'organiser ces élections, de prendre les mesures appropriées pour en assurer le caractère confidentiel, et d'en publier les résultats.

3.2.2 La durée des mandats

La recommandation que la Commission fera à ce sujet reconduit, *mutatis mutandis*, les dispositions qui sont présentement en vigueur. Elle a cependant tenu à ce que les mandats des membres *externes* puissent être renouvelés plus d'une fois: comme, dans la plupart des cas, elle recommande que ce soit selon la modalité de leur choix que certains organismes désignent ces personnes, elle ne voit pas pourquoi elle limiterait leur liberté de renouveler leurs mandats.

Recommandation relative à la durée des mandats

La Commission recommande

R-20 QUE le *mandat* des membres de la *Corporation*, sauf celui de ceux qui y siègent *d'office*, soit d'une *durée des trois ans* pour les membres *externes* et pour les membres *internes* qui y siègent à titre de *professeurs*, de *chargé de cours*, de membre du *personnel administratif et professionnel*, de membre du *personnel de soutien* et de *directeur de service*; pour ce qui touche ceux qui y siègent à titre d'*étudiants*, elle **recommande** que leur *mandat* soit d'une *durée de deux ans*. Pour finir, elle **recommande** que les mandats des membres *internes* ne puissent être renouvelés plus d'une fois.

3.2.3 Le cumul de mandats

La Commission estime souhaitable que le plus grand nombre possible de membres de la *communauté universitaire* puissent, à un titre ou à un autre, participer à la conduite des affaires de l'Université. À cette fin, et pour éviter que trop de pouvoirs ne se trouvent réunis dans les mêmes mains, elle recommande que le cumul de mandats dans les deux ensembles de structures soit interdit.

Recommandation relative au cumul de mandats

La Commission recommande

R-21 QUE sauf pour ceux qui y siègent *d'office*, le cumul de mandats à la *Corporation* et au *Conseil universitaire* comme dans ses *commissions* soit interdit.

On trouvera ci-après un tableau comparatif de la *composition* actuelle de la *Corporation* et de celle qui, compte tenu des recommandations qu'on vient de lire, pourrait être la sienne dans le cadre de *statuts révisés*.

Université de Sherbrooke - Corporation (corps.)

Membres: *nombre, origine et mode de désignation: statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels nombre: 36		**Statuts revisés** nombre: 47	
Internes: 13	*Désignation*	*Internes: 19*	*Désignation*
- recteur	*d'office*	- recteur	*d'office*
- vice-recteur adm.	*d'office*	- secrétaire général	*d'office (il n'a pas droit de vote)*
- 5 professeurs	désignés par leurs 3 syndic. respectifs	- 11 des prof. rés.	soit 10 professeurs et 1 chargé de cours, élus au suffrage universel par les professeurs réguliers d'une part, et par les chargés de cours d'autre part
- 3 étudiants	1 du 2e ou du 3e cycle et 2 du 1er cycle, désignés par les associations étudiantes de ces deux groupes d'étudiants	- 3 étudiants	1 du 2e ou du 3e cycle et 2 du 1er cycle, désignés par les associations étudiantes de ces deux groupes d'étudiants
- 2 autres personnels	désignés par leurs assoc. et organ. respectifs	- 2 des autres personnels	élus au suffrage universel par les membres du personnel administratif et professionnel d'une part, et par les membres du personnel de soutien d'autre part
		- 1 dir. de service	élu au suffrage universel par les directeurs de services
Externes: 23		*Externes: 28*	
- chancelier	*d'office (il préside)*	- chancelier	*d'office (il préside)*
- 3 diplômés	désignés par leurs associations	- 5 diplômés	désignés par leurs associations, selon le mode de leur choix
- 5 des org. rég. de l'éducation	désignés par leurs établissements respectifs	- 5 de la Fondation	désignés par elle, selon le mode de son choix
- 3 des autres org. rég.	désignés par ces organismes	- 5 des org. rég. de l'éducation	désignés par ces organismes régionaux (choisis par le corps.), selon le mode de leur choix
- 2 autres milieux	désignés par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science	- 5 des autres org. rég.	désignés par ces organismes régionaux (choisis par le corps.), selon le mode de leur choix
- 7 org. rég. publics et soc. spé.	désignés par chapitres et regroupements	- 5 anciens	choisis par le comité de nominations de la corps. et nommés par milieu
		- 2 des organ. non rég.	désignés par ces organismes non régionaux (choisis par le corps.), selon le mode de leur choix

Notes: 1) Sauf pour le recteur et le secrétaire général, qui intègrent d'office à la corps. et au c.a., le mandat de membre à la corps. et au c.a. coïncide à ses connaissances est interdit.
2) Les étudiants doivent venir de trois facultés différentes.
3) Sauf pour ceux qui y siègent d'office et pour les étudiants, dont le mandat est de deux ans, les mandats des membres de la corps. sont de trois ans. Ces mandats sont renouvelables, mais ceux des membres [illegible] ne peuvent être renouvelés plus d'une fois.

TABLEAU 2

3.3 Dernières considérations relatives à la Corporation

Les *statuts actuels* (art. 8 et 19) prévoient que le membre de la *Corporation* et celui du *Conseil d'administration* dont les mandats sont expirés demeurent en fonction jusqu'à ce que leurs mandats aient été renouvelés ou qu'ils aient été remplacés, et que ces prolongations de mandats ne soient pas d'une durée supérieure à 60 jours. La *Commission* estime que ces dispositions devraient être maintenues.

Elle doit cependant souligner que tout membre de la *Corporation* — et, compte tenu du fait qu'elle recommandera que les membres du *Conseil d'administration* soient des membres de la *Corporation*, tout membre du *Conseil d'administration* — y siège *ès qualité*. En conséquence, il doit présenter sa démission dès qu'il perd cette *qualité*. La Commission pense que les dispositions qui sont actuellement en vigueur relativement à la prolongation du mandat de celui dont le mandat est expiré devraient s'appliquer dans le cas du membre qui démissionne parce qu'il ne peut plus siéger *ès qualité*.

Pour finir, la Commission attire l'attention de l'Université sur les *dispositions transitoires* qu'elle devra adopter pour éviter que les mandats des membres de la *Corporation* — et du *Conseil d'administration* — n'expirent tous au même moment.

4- Le Conseil d'administration

4.1 Les fonctions du Conseil d'administration

Que la Commission ait cru nécessaire de souligner toute l'importance qu'il faut attacher à la *Corporation* ne signifie pas qu'elle attache moins d'importance au *Conseil d'administration* — au contraire. Celui-ci est le truchement par lequel la *Corporation* exerce la quasi totalité de ses pouvoirs: en conséquence, il mérite qu'on lui attache au moins autant d'importance qu'à la *Corporation*.

Ses *fonctions générales* sont définies par la capacité qui lui est donnée d'exercer «tous les droits et pouvoirs de l'Université à l'exception de ceux que la Charte réserve exclusivement aux Membres de l'Université» (article 13 des *statuts actuels*). Comme la *Corporation* exerce des *fonctions spécifiques* (article 6 des *statuts actuels*) qui ne lui sont pas attribuées par la Charte d'une part, et comme d'autre part la Commission recommande qu'on réserve de nouvelles *fonctions spécifiques* à la *Corporation*, elle recommande que les *fonctions générales* du *Conseil d'administration* soient limitées non seulement par les *fonctions* que la Charte réserve exclusivement à la *Corporation*, mais également par celles que lui réservent les statuts.

Les *fonctions spécifiques* (article 14.1 à 14.11 des *statuts actuels*) du *Conseil d'administration* sont nombreuses et elles portent sur l'ensemble des responsabilités que, en règle générale, un conseil d'administration se voit confier. La Commission ne croit pas nécessaire d'augmenter substantiellement les responsabilités du *Conseil d'administration*: la seule responsabilité nouvelle qu'elle recommande à l'Université de lui confier, c'est celle d'élire, à l'exception de ceux qui y siègent *d'office*, les membres du *Comité exécutif*. Comme elle recommandera que le mandat des membres du *Comité exécutif* soit d'un an, la Commission ne croit pas nécessaire d'assortir le pouvoir qu'aura le *Conseil d'administration* de nommer les membres du *Comité exécutif* de celui de les démettre.

Le *Conseil d'administration* a déjà un *comité de vérification*. Mais rien, dans les *statuts actuels*, ne l'oblige à se doter d'un tel comité. La Commission est d'avis que les statuts doivent faire obligation au *Conseil d'administration* de former un *comité de vérification* et que la *composition* de celui-ci doit y être précisée. Ce n'est pas la seule précision que, dans le cadre de *statuts révisés*, la Commission recommande à l'Université d'apporter aux *fonctions spécifiques* du *Conseil d'administration*.

Recommandations relatives aux fonctions du Conseil d'administration

La Commission recommande

R-22 QUE le *Conseil d'administration* ait le pouvoir d'élire et de nommer 5 des 7 membres du *Comité exécutif*;

R-23 QUE les droits et pouvoirs de l'Université que le *Conseil d'administration* ne peut exercer soient non seulement ceux que la Charte attribue exclusivement à la *Corporation*, mais également ceux que les statuts réservent à celle-ci;

R-24 QUE les statuts fassent obligation au *Conseil d'administration* de former

un *comité de vérification* composé exclusivement de membres *externes* du *Conseil d'administration*, et d'en recevoir des rapports;

R-25 **QUE** le *Conseil d'administration* conserve les *pouvoirs spécifiques* que lui réservent les articles 14.1 à 14.11 des statuts, sous réserve, d'une part, que l'article 14.8 soit modifié pour qu'il y soit dit que pour que les décisions relatives aux programmes d'études prennent effet, il faut que le *Conseil d'administration* les ait d'abo[illegible]pr[illegible]uvées, et d'autre part que l'article 14.11 soit modifié pour qu'on y lise que le Conseil d'administration a le pouvoir d'approuver les états financiers annuels».

On trouvera ci-après un tableau comparatif des *fonctions* actuelles du *Conseil d'administration* et de celles qui, compte tenu des recommandations qu'on vient de lire, pourraient être les siennes dans le cadre de *statuts révisés*.

Université de Sherbrooke — Conseil d'administration (c.a.)
Fonctions: *statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels	*Statuts révisés*
- Tous les pouvoirs sauf ceux que la charte réserve à la **corpo**	- Tous les pouvoirs sauf ceux que la charte et les statuts réservent à la **corpo**.
- Modifier les statuts	- Idem.
- Adopter les états financiers	- Approuver les états financiers annuels
	- Élire 5 des 7 membres du c.é.
- Gestion académique	- Idem. Il a l'ultime responsabilité en matière de programmes: ouverture, fermeture et modifications.
- Gestion des finances	- Idem. Il doit former un *comité de vérification* constitué exclusivement de membres externes du c.a. et recevoir des rapports de ce comité.
- Gestion des ressources humaines	- Idem.
- Recevoir des rapports du c.é.	- Idem.
- Suppléance	- Idem.
- Adopter ses règles de régie interne	- Idem.

TABLEAU 3

4.2 La composition du Conseil d'administration

C'est à une profonde modification de la *composition* de son *Conseil d'administration* que la Commission recommande à l'Université de procéder.

Le *Conseil d'administration* détient tous ses pouvoirs de la *Corporation*: il en est une émanation et c'est envers elle qu'il est imputable de la façon dont il exerce les pouvoirs qui lui sont conférés. Pour mieux assurer son *imputabilité*, la Commission recommande que le nombre de ceux qui siégeront *d'office* au *Conseil d'administration* soit réduit au strict minimum, que tous ses autres membres soient des membres de la *Corporation* et qu'ils soient élus par les membres de celle-ci. Pour améliorer son *efficacité*, elle recommande que le nombre de ses membres soit réduit de 22 à 17. Pour mieux assurer l'*équilibre entre les deux communautés*, elle recommande que le nombre de représentants de l'une et de l'autre soit sensiblement égal et que l'une et l'autre y aient le même nombre de membres votants. On a vu, au chapitre précédent, que la Commission recommande que la *Corporation* ait le pouvoir de nommer le *président* du *Conseil d'administration* et qu'elle ne puisse choisir la personne à qui elle confiera cette tâche que parmi ses membres *externes*.

La Commission estime normal que la présidence de la structure qui exerce la quasi totalité des droits et pouvoirs de l'Université soit réservée à l'un de ceux qui, à la *Corporation*, représentent l'*autre communauté*: un membre *externe* n'est pas engagé dans la gestion quotidienne des affaires de l'Université, il est au-dessus de la mêlée et il bénéficie du recul qui permet de voir les choses en perspective. Au surplus, comme le *président* du *Conseil d'administration* a droit de vote et jouit, en cas d'égalité des voix, d'un vote prépondérant (article 25 des *statuts actuels*), ce sera, le cas échéant, un membre *externe* qui se trouvera à trancher. La Commission estime qu'il est *cohérent* de confier ce pouvoir de trancher à un représentant de la communauté à laquelle il lui paraît *cohérent* d'accorder, au sein de la *Corporation*, la prépondérance. Par ailleurs, la Commission, dans le cadre du chapitre qui suit, recommandera que le recteur continue d'être *d'office* le président du *Comité exécutif*, dont elle recommandera que le président du *Conseil d'administration* ne puisse être membre. Que ces deux structures ne soient pas présidées par la même personne rendra plus manifeste l'*imputabilité* de la deuxième envers la première.

On connaît les raisons sur lesquelles la Commission fonde son avis que les *vice-recteurs* ne devraient être membres d'aucune des trois structures — *Corporation*, *Conseil d'administration* et *Comité exécutif* — qui ont pour principale *fonction* commune de veiller à la gestion des ressources que la société met à la disposition de l'Université (voir 2.2.3.1). Le fait qu'ils ne puissent siéger au *Conseil d'administration* ne devrait pas empêcher le recteur de les inviter à venir y présenter des dossiers: compte tenu de leurs responsabilités, ils seront, la plupart du temps, les mieux placés pour en expliquer tous les aspects et pour donner des réponses aux questions que les membres du *Conseil d'administration* pourront soulever. En l'occurrence, ils y joueront un rôle de personnes ressources que seuls ils pourront remplir avec toute la compétence voulue.

À la lumière de ce qui précède, on aura compris que les modifications que la Commission recommande à l'Université d'apporter à la *composition* de son *Conseil d'administration* sont majeures. À la vérité, c'est un tout nouveau *Conseil d'administration* qu'elle lui recommande de se donner.

Recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration (nombre, origine et mode de désignation de ses membres)

La Commission recommande

R-26 **QUE** le *nombre* des membres du *Conseil d'administration* soit réduit de 22 à 17, que 8 de ses membres soient des membres *externes* et que les 9 autres soient des membres *internes*;

R-27 **QUE** seuls des membres de la *Corporation* puissent être membres du *Conseil d'administration*, que seuls deux de ses membres, le *recteur* et le *secrétaire général* — celui-ci sans droite de vote, — y siègent *d'office* et que les 15 autres soient élus et nommés membres du *Conseil d'administration* par les membres de la *Corporation*;

R-28 **QUE** seul l'un de ses membres *externes* puisse être élu et nommé, par les membres de la *Corporation*, *président* du *Conseil d'administration*;

R-29 **QUE** 4 sièges soient réservés à des membres du *personnel enseignant*;

R-30 **QU'**un siège soit réservé à un membre des *autres personnels*;

R-31 **QUE** 2 sièges soient réservés à des *étudiants*;

R-32 **QUE** 8 sièges (y compris celui du *président*) soient réservés à des membres *externes* de la *Corporation*;

R-33 **QUE** compte tenu du fait que c'est en qualité de membre de la *Corporation* qu'une personne est élue et nommée membre du *Conseil d'administration*, toute personne qui perd cette qualité cesse automatiquement d'être membre de celui-ci.

4.2.1 La durée des mandats

Compte tenu du fait qu'elle recommande que ce soit en qualité de membre de la *Corporation* qu'une personne puisse être membre du *Conseil d'administration*, la Commission recommande que la *durée des mandats* des membres de ces deux structures soit la même.

Mais elle recommande que le président du *Conseil d'administration* soit un membre *externe* de la *Corporation*, et elle recommande en même temps qu'on laisse aux organismes habilités à désigner les personnes qui siégeront à titre de membres *externes* la possibilité de renouveler leurs mandats plusieurs fois. Elle pense que si rien ne s'oppose à ce que la *Corporation* renouvelle plusieurs fois le mandat d'un membre *externe* du *Conseil d'administration*, il pourrait y avoir des inconvénients à ce que le mandat du *président* du *Conseil d'administration* puisse être renouvelé plus d'une fois.

Recommandations relatives à la durée des mandats

La Commission recommande

R-34 **QUE** le *mandat* des membres du *Conseil d'administration*, sauf celui de ceux qui y siègent *d'office*, soit d'une *durée de trois ans* pour

les membres *externes* et pour les membres *internes* qui y siègent à titre de membres du *personnel enseignant* et de membre des *autres personnels*; en ce qui concerne ceux qui y siègent à titre *d'étudiants*, elle **recommande** que leurs *mandats* soient d'une *durée de deux ans*. Elle **recommande** en outre que les mandats des membres *internes* ne puissent être renouvelés plus d'une fois;

R-35 **QUE** compte tenu du fait que le *président* du *Conseil d'administration* est un membre *externe* de la *Corporation* et qu'à ce titre, ses mandats de membre *externe* de la *Corporation* et du *Conseil d'administration* peuvent être renouvelés plus d'une fois, il soit précisé que le mandat du *président* du *Conseil d'administration* est d'une *durée de trois ans* et qu'il ne peut être renouvelé plus d'une fois.

On trouvera ci-après un tableau comparatif de la *composition* actuelle du *Conseil d'administration* et de celle qui, compte tenu des recommandations que fait la Commission, pourrait être la sienne dans le cadre de *statuts révisés*.

TABLEAU 4

Université de Sherbrooke — CONSEIL D'ADMINISTRATION (c.a.)
Membres: *nombre, origine et mode de désignation, statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels: nombre: 22	
Internes: 16	*Désignation*
- recteur	d'office
- 4 vice-recteurs	d'office
- secrétaire général	d'office (il n'a pas droit de vote)
- 5 professeurs	désignés par leurs synd. respectifs
- 2 autres personnels	désignés par leurs assoc. ou organismes respectifs
- 3 étudiants	désignés par leurs assoc. respectives
Externes: 6	
- 5 personnes	dont au moins 1 diplômé, élues par les membres de la **corpo.**
- 1 personne	désigné par ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

Statuts révisés: nombre: 17	
Internes: 9	*Désignation*
- recteur	d'office
- secrétaire général	d'office (il n'a pas droit de vote)
- 4 du pers. ens.	élus et nommés par les membres de la **corpo.**
- 1 des autres pers.	élu et nommé par les membres de la **corpo.**
- 2 étudiants	élus et nommés par les membres de la **corpo.**
Externes: 8	
- 8 membres externes de la **corpo.**	élus et nommés par les membres de la **corpo.** et dont l'un a été élu président du **c.a.** par les membres de la **corpo.**

Notes: 1) Tous les membres du **c.a.** doivent être des membres de la **corpo.**. En conséquence, toute personne qui cesse d'être membre de la **corpo.** cesse automatiquement d'être membre du c.a.
2) Sauf pour ceux qui y siègent d'office et pour les étudiants, dont le mandat est de deux ans, les mandats des membres du **c.a.** sont de trois ans. Ces mandats sont renouvelables, mais ceux des membres *internes* ne peuvent être renouvelés plus d'une fois.
3) Le mandat du président du **c.a.** est de trois ans. Il ne peut être renouvelé plus d'une fois.

TABLEAU 4

4.3 Dernières considérations relatives au Conseil d'administration

Les dernières considérations que la Commission a faites relativement à la *Corporation* (voir 3.3) s'appliquent, *mutatis mutandis*, au *Conseil d'administration*.

5- Le Comité exécutif

5.1 Les fonctions du Comité exécutif

Les liens qui unissent le *Conseil d'administration* au *Comité exécutif* sont très étroits. Le second est plus qu'une émanation du premier: il est son double en version réduite, il est l'instrument dont le *Conseil d'administration* dispose pour réaliser un certain nombre des nombreuses *fonctions* qu'il a à remplir, il est l'instrument indispensable à son *efficacité*.

Le *Conseil d'administration* de l'Université de Sherbrooke se réunit environ une fois par mois, et compte tenu des vacances d'été, il tient, bon an mal an, une dizaine de réunions. On peut difficilement exiger plus de l'ensemble de ses membres — plus particulièrement de ses membres *externes*, dont c'est sans doute exiger beaucoup que de leur demander de participer avec assiduité à dix réunions du *Conseil d'administration* par année. La mise en place d'un *Comité exécutif* qui reflète bien la *composition* du *Conseil d'administration* et qui ait, dans le cadre d'une délégation de pouvoirs claire de la part de ce dernier, la possibilité d'agir sous sa responsabilité et en son nom, devrait se traduire par une diminution du nombre de réunions que le *Conseil d'administration* tient présentement au cours d'une année. Bien sûr, c'est une réduction de la tâche du *Conseil d'administration* dont ne bénéficieront pas ses membres qui accepteront d'être également membres du *Comité exécutif*. Mais il y a telle chose qu'un prix à payer: pour mieux fonder la capacité d'agir du *Comité exécutif* et, par voie de conséquence, en augmenter l'*efficacité*, il faudra qu'un certain nombre de membres du *Conseil d'administration* acceptent de consacrer plus de temps que leurs collègues à la conduite des affaires de l'Université.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission avoue qu'elle ne voit pas l'intérêt qu'il y a, pour l'Université, à énumérer dans ses statuts les *fonctions spécifiques* de son *Comité exécutif*. Si l'on veut que celui-ci joue bien son rôle de double du *Conseil d'administration*, il semble à la Commission qu'il faut laisser au *Conseil d'administration* toute latitude pour dresser la liste de ses *fonctions* qu'il demandera au *Comité exécutif* de remplir en son nom et sous sa responsabilité. D'inscrire ces *fonctions* du *Conseil d'administration* dans des articles des statuts relatifs aux *fonctions spécifiques* du *Comité exécutif* peut avoir pour effet pervers de conduire le *Conseil d'administration* à décliner certaines de ses responsabilités — ce que, semble-t-il à la Commission, la Charte lui interdit de faire — et de rendre beaucoup moins souple qu'il ne devrait l'être l'instrument que le *Comité exécutif* doit constituer pour le *Conseil d'administration* et sans lequel ce dernier, en cas d'urgence, par exemple, risquerait d'être condamné à l'inefficacité. Le *Conseil d'administration* ne devrait pas se faire faute de réviser périodiquement la liste des pouvoirs qu'il permet au *Comité exécutif* d'exercer en son nom.

Recommandations relatives aux fonctions du Comité exécutif

La Commission recommande

R-36 QUE les *fonctions générales* du *Comité exécutif* soient modifiées et que l'article 26 des statuts soit amendé pour qu'on y lise qu'il «exerce tous les pouvoirs qui lui sont dévolus par le *Conseil d'administration*» et que ce dernier «demeure responsable des décisions que le *Comité exécutif* prend dans le cadre de cette délégation de pouvoirs»;

R-37 **QUE** l'article 27 des statuts, relatif aux *pouvoirs spécifiques* du *Comité exécutif*, soit abrogé.

On trouvera ci-après un tableau comparatif des *fonctions* actuelles du *Comité exécutif* et de celles qui, compte tenu des recommandations que fait la Commission, pourraient être les siennes dans le cadre de *statuts révisés*.

TABLEAU 5

Université de Sherbrooke — COMITÉ EXÉCUTIF (c.e.)
Fonctions: *statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels

- Pouvoirs dévolus par les **statuts** ou le **c.a.**

- **Recommandations** au **c.a.** au sujet des:
  - ordres du jour des réunions du c.a.
  - prévisions budgétaires
  - budget
  - politiques générales
- Création des **comités** nécessaires
- Supervision de la **gestion**
- Contrôle des **dépenses**
- Gestion du **personnel**: engagements, traitements, promotions, renouvellements de contrats, démissions et désistements, création de postes
- Application des **règlements disciplinaires**
- Adoption de **mesures d'urgence**
- Faire **rapport** au c.a.

Statuts révisés

- Pouvoirs dévolus par le **c.a.**, qui reste responsable des décisions prises dans le cadre de sa délégation de pouvoirs au **c.e.**.

TABLEAU 5

5.2 La composition du Comité exécutif

La Commission a souligné la nécessité que la *composition* du *Comité exécutif* reflète bien celle du *Conseil d'administration* (voir 2.1.4). Aussi recommande-t-elle qu'on y trouve des membres des deux communautés. Pour y faire place à des membres *externes* du *Conseil d'administration* sans trop réduire celle de ses membres *internes*, elle recommande que le *nombre* des membres du *Comité exécutif* soit légèrement augmenté.

Présentement, c'est un membre *interne* de la *Corporation* et du *Conseil d'administration*, le *recteur*, qui préside *d'office* le *Conseil d'administration* et le *Comité exécutif*. Si la Commission estime préférable que ce ne soit plus le *recteur* qui préside le *Conseil d'administration*, elle pense en revanche qu'il est souhaitable qu'il continue de présider le *Comité exécutif*.

On doit donner au *recteur* les moyens d'accomplir la double tâche qui est la sienne. Son leadership, ce n'est pas seulement dans le cadre de l'administration académique de l'Université qu'il doit l'exercer, c'est aussi dans celui de son administration financière: au terme de son mandat, c'est sur ces deux plans qu'il sera jugé. Pour lui permettre de bien remplir sa tâche de responsable de la gestion des ressources de l'Université, la Commission a recommandé qu'il soit membre *d'office* de la *Corporation* et qu'il soit le seul membre *d'office* du *Conseil d'administration* qui ait droit de vote. C'est pour lui permettre d'atteindre la même fin qu'elle recommande qu'il soit *d'office* non seulement membre du *Comité exécutif*, mais également son *président*.

La Commission note que l'Université de Sherbrooke est, de toutes les universités du Québec, la seule dont le *Comité exécutif* soit exclusivement composé du recteur et de ses collaborateurs immédiats. Il lui semble que pareille *composition* s'apparente plus à celle des *comités de régie* qu'on trouve dans la plupart des universités qu'à celle de leurs *comités exécutifs* — dont, il faut également le noter, il n'est cependant pas exceptionnel que des vice-recteurs soient membres.

Pour son compte, on le sait (voir 2.2.3.1), la Commission estime préférable que les collaborateurs immédiats du recteur, à l'exception du *secrétaire général*, ne soient membres d'aucune des trois structures qui ont pour *fonction* commune de prendre les décisions relatives à la gestion des ressources de l'Université.

Recommandations relatives à la composition du Comité exécutif (nombre, origine et mode de désignation des membres)

La Commission recommande

R-38 **QUE** le *nombre* des membres du *Comité exécutif* soit porté de 6 à 7, que 3 de ses membres soient des membres *externes* et que les 4 autres soient des membres *internes*;

R-39 **QUE** seuls des membres du *Conseil d'administration* puissent être membres du *Comité exécutif*, que seuls deux de ses membres, le *recteur* et le *secrétaire général* — celui-ci sans droit de vote, — y siègent *d'office*, et que les 5 autres soient élus membres du *Comité exécutif* par les membres du *Conseil d'administration*;

R-40 **QUE** le *président* du *Conseil d'administration* ne puisse être élu membre du *Comité exécutif*;

R-41 QUE le *recteur* soit *d'office* le *président* du *Comité exécutif*,

R-42 QUE compte tenu du fait que c'est en qualité de membre du *Conseil d'administration* qu'une personne est élue et nommée membre du *Comité exécutif*, toute personne qui perd cette qualité cesse automatiquement d'être membre de celui-ci.

5.2.1 La durée des mandats

Les membres du *Conseil d'administration* qui seront également membres de son *Comité exécutif* devront consacrer beaucoup plus de temps aux affaires de l'Université que leurs collègues qui n'en seront pas membres. On ne peut exiger de ceux qui acceptent cette double tâche qu'ils la remplissent pendant toute la durée de leur mandat de membres du *Conseil d'administration*, qui est, dans la plupart des cas, de trois ans. Compte tenu de cela, la Commission recommande que le mandat des membres du *Comité exécutif* soit beaucoup plus court.

Recommandation relative à la durée des mandats des membres du Comité exécutif

La Commission recommande

R-43 QUE le *mandat* des membres du *Comité exécutif*, à l'exception de ceux qui y siègent *d'office*, soit d'une *durée d'un an*. Elle **recommande** en outre que les mandats des membres du *Comité exécutif* puissent être renouvelés.

On trouvera ci-après un tableau comparatif de la *composition* actuelle du *Comité exécutif* et de celle qui, compte tenu des recommandations que fait la Commission, pourrait être la sienne dans le cadre de *statuts révisés*.

TABLEAU 6

Université de Sherbrooke — COMITÉ EXÉCUTIF (c.e.)
Membres: *nombre, origine et mode de désignation: statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels: nombre: 6	
Internes: 6	*Désignation*
- recteur	d'office (il préside)
- 4 vice-recteurs	d'office
- secrétaire général	d'office
Externes: 0	

Statuts révisés: nombre: 7	
Internes: 4	*Désignation*
- recteur	d'office (il préside)
- secrétaire général	d'office (il n'a pas droit de vote)
- 2 membres *internes* du c.a.	élus par les membres du c.a.
Externes: 3	
- 3 membres *externes* du c.a.	élus par les membres du c.a.

Notes: 1) Le président du **c.a.** n'est pas éligible.
2) Toute personne qui cesse d'être membre du c.a. cesse automatiquement d'être membre du c.e.
3) Sauf pour ceux qui y siègent d'office, le mandat des membres du c.e. est d'un an.

TABLEAU 6

5.3 Dernières considérations relatives au Comité exécutif

Les dernières considérations que la Commission a faites relativement à la *Corporation* (voir 3.3) s'appliquent, *mutatis mutandis*, au *Comité exécutif*.

6- Le Conseil universitaire et ses commissions

6.1 Les fonctions du Conseil universitaire et de ses commissions

Pour ce qui touche la structure de gestion de la vie académique de l'Université, c'est seulement du *Conseil universitaire* que la Commission devait faire le réexamen. Pour les raisons qu'elle a évoquées d'entrée de jeu (voir 1.3) et sur lesquelles elle s'est expliquée plus longuement dans ses *Considérations générales* (voir 2.1.5.1), la Commission n'a pu éviter de faire également le réexamen de la *Commission de la recherche*. Son étude de ces deux structures la conduit à recommander que l'une et l'autre soient profondément modifiées, que la deuxième ait pour objet non seulement la recherche mais également les programmes d'études avancées, que deux nouvelles commissions soient créées, et que ces trois *commissions* soient rattachées au *Conseil universitaire*.

Le premier ensemble de structures — *Corporation*, *Conseil d'administration* et *Comité exécutif* — a pour *fonction* commune de veiller à l'*administration financière* de l'Université, mais cette *fonction* n'est pas exclusive: c'est le premier ensemble de structures — plus particulièrement, le *Conseil d'administration* (articles 14.7 et 14.8) — qui a la *fonction d'établir* les politiques relatives à la gestion de l'enseignement et de la recherche, et de *statuer* en matière de programmes d'études et de discipline universitaire. La Commission estime nécessaire que le *Conseil d'administration* ait pareille autorité, et en conséquence, il recommande que celle-ci lui soit conservée.

Mais cette nécessaire sujétion du nouvel ensemble de structures que la Commission recommande à l'Université de mettre en place ne diminue en rien le caractère de *structure majeure* qui devrait être reconnu au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*. Ces quatre structures forment un tout qui a pour *fonction* d'organiser et de coordonner l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche de l'Université et d'en planifier le développement.

Les articles 33.1 et 33.2 des *statuts actuels* confèrent de larges *pouvoirs* au *Conseil universitaire*; c'est par ailleurs à l'article 84 qu'on trouve le *mandat* de la *Commission de la recherche*. Le premier fait rapport au *Conseil d'administration*; la seconde, au *recteur*, auprès de qui elle joue un rôle de conseil. Pour son compte, la Commission pense que c'est au *Conseil universitaire* que les trois commissions doivent faire rapport, et que le *Conseil universitaire* doit continuer de faire rapport au *Conseil d'administration*.

Pour bien marquer le caractère indissociable des liens qui doivent unir le *Conseil universitaire* à ses trois *commissions*, la Commission recommande que ces quatre structures soient, dans le cadre de *statuts révisés*, regroupées dans la même *section* et qu'elles y soient présentées comme un tout.

On sait que la Commission recommandera que la *fonction* d'élire le *recteur* soit confiée à un nouveau *collège électoral* formé des membres de la *Corporation* et de ceux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*. C'est la première des nouvelles *fonctions* que la Commission recommande à l'Université de conférer au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*.

Recommandations relatives aux fonctions du Conseil universitaire et de ses commissions de l'enseignement (Come), des études avancées et de la recherche (Comar) et des ressources de l'enseignement et de la recherche (Corer)

La Commission recommande

R-44 QUE le *Conseil universitaire*, la *Commission des études (Come)*, la *Commission des études avancées et de la recherche (Comar)* et la *Commission des ressources de l'enseignement et de la recherche (Corer)* aient le pouvoir d'élire le *recteur* dans le cadre d'un *collège électoral* formé à cette fin;

R-45 QUE les articles 33.1 et 33.2 des *statuts actuels* soient abrogés et que, dans le cadre de *statuts révisés*, les pouvoirs du *Conseil universitaire* soient décrits de la façon qui suit:

Le *Conseil universitaire* fait au *Conseil d'administration* des recommandations sur toute question relative à l'organisation et à la coordination des activités d'enseignement et de recherche. Ses *fonctions spécifiques* sont les suivantes:

1) Définir les politiques qui doivent guider l'Université dans l'orientation et le développement de ses activités d'enseignement et de recherche, et planifier leur développement.

2) Établir les règlements généraux concernant les études, les grades universitaires, les diplômes et les certificats.

3) Approuver les projets de nouveaux programmes, de fermeture de programmes et de modifications aux programmes existants.

4) Approuver les projets de création et de modification des grades, diplômes et certificats.

5) Établir les conditions d'admission aux divers programmes.

6) Évaluer périodiquement les programmes existants et les activités de recherche.

7) Établir les critères de promotion des professeurs et voir à leur application. Recevoir des rapports à ce sujet.

8) Établir les règlements relatifs à la discipline universitaire, aussi bien en ce qui touche les professeurs et les chercheurs qu'en ce qui concerne les étudiants, et voir à leur application. Recevoir des rapports à ce sujet.

9) Décider de l'équivalence des grades et des diplômes.

10) Approuver les projets d'ouverture et de fermeture de facultés et d'écoles, ainsi que les projets d'affiliation d'établissements à l'Université.

11) Décider, sur recommandation d'un comité conjoint de la *Come* et de la *Comar*, de l'attribution du titre de *professeur émérite* et de celle des doctorats d'honneur.

12) Donner suite à toute demande du *Conseil d'administration* relative à l'organisation et à la coordination des activités d'enseignement et de recherche.

R-46 QUE l'Université forme une *Commission des études (Come)* et que, dans le cadre de *statuts révisés*, ses pouvoirs soient décrits de la façon qui suit:

La *Commission des études (Come)* fait au *Conseil universitaire* des recommandations sur toute question relative à l'organisation et à la coordination des activités d'enseignement du 1er cycle. Ses *fonctions* spécifiques sont les suivantes:

1) Surveiller l'application des règlements pédagogiques relatifs aux études du 1er cycle.

2) Évaluer et, compte tenu de l'avis de la *Corer*, approuver ou refuser les projets de nouveaux programmes, de fermeture de programmes et de modifications aux programmes existants, ainsi que les projets de création et de modification des grades, diplômes et certificats.

3) Définir les conditions d'admission spécifiques des programmes du 1er cycle.

4) Faire l'évaluation périodique des programmes du 1er cycle.

5) Dans le cadre d'un comité conjoint de la *Come* et de la *Comar*, faire au *Conseil universitaire* les recommandations relatives à l'attribution du titre de *professeur émérite* et à celle des doctorats d'honneur.

6) Donner suite à toute demande du *Conseil universitaire* relative à l'organisation, à la coordination et au développement des programmes du 1er cycle.

R-47 QUE l'article 84 des *statuts actuels* soit abrogé et que, dans le cadre de *statuts révisés*, le nom de la *Commission de la recherche* soit changé en celui de *Commission des études avancées et de la recherche (Comar)* et que ses pouvoirs soient décrits de la façon qui suit:

La *Commission des études avancées et de la recherche (Comar)* fait au *Conseil universitaire* des recommandations sur toute question relative à l'organisation et à la coordination des programmes d'études avancées et de la recherche. Ses *fonctions* spécifiques sont les suivantes:

1) Surveiller l'application des règlements pédagogiques relatifs aux études des 2e et 3e cycles.

2) Évaluer et, compte tenu de l'avis de la *Corer*, approuver ou refuser les projets de nouveaux programmes et de modifications aux programmes existants, ainsi que les projets de création et de modification des grades, diplômes et certificats.

3) Définir les conditions d'admission spécifiques des programmes des 2e et 3e cycles.

4) Faire l'évaluation périodique des programmes des 2e et 3e cycles.

5) Dans le cadre d'un comité conjoint de la *Comar* et de la *Come*, faire au *Conseil universitaire* les recommandations relatives à l'attribution du titre de *professeur émérite* et à celle des doctorats d'honneur.

6) Élaborer les principes fondamentaux devant guider toute politique de l'Université en matière de recherche et proposer les moyens pour l'Université de s'assurer que les activités de recherche sont réalisées en conformité avec ces principes.

7) Identifier les domaines de recherche devant faire l'objet de priorités pour l'Université, ainsi que les mesures propres à favoriser le développement, l'emergence ou la concertation dans ces domaines.

8) Définir les fins et élaborer les critères d'attribution du fonds institutionnel de soutien à la recherche.

9) Évaluer et, compte tenu de l'avis de la *Corer*, approuver au refuser les projets de nouvelles activités de recherche.

10) Faire l'évaluation périodique des activités de recherche.

11) Donner suite à toute demande du *Conseil universitaire* relative à l'organisation, à la coordination et au développement des études des 2e et 3e cycles et de la recherche.

R-48 QUE l'Université forme une *Commission des ressources de l'enseignement et de la recherche (Corer)* et que, dans le cadre de *statuts révisés*, ses pouvoirs soient décrits de la façon qui suit:

La *Commission des ressources de l'enseignement et de la recherche (Corer)* fait au *Conseil universitaire* des recommandations sur toute question relative aux ressources — humaines et matérielles — de l'enseignement et de la recherche. Ses *fonctions* spécifiques sont les suivantes:

1) Donner des avis à la *Come* ou à la *Comar*, selon le cas, sur les ressources dont l'Université devra se doter pour implanter les projets de nouveaux programmes et pour donner suite aux projets de modifications des programmes existants, pour réaliser les projets de nouvelles activités de recherche et pour donner suite aux projets de modifications des activités en cours de réalisation.

2) Faire des recommandations au *Conseil universitaire* sur la planification du développement des ressources — humaines et matérielles — de l'enseignement et de la recherche.

3) Donner suite à toute demande du *Conseil universitaire* relative à l'organisation, à la coordination et au développement des ressources de l'enseignement et de la recherche.

Compte tenu du caractère presque entièrement nouveau des *fonctions* que la

Commission recommande à l'Université de confier au *Conseil universitaire* et à ses *commissions*, la présentation d'un tableau comparatif des *fonctions* actuelles de deux structures et des nouvelles *fonctions* de quatre structures, dont deux seront entièrement nouvelles, eût été sans intérêt.

6.2 *La composition du Conseil universitaire et de ses commissions*

Le *Conseil universitaire* et ses trois *commissions* forment un ensemble dont les parties sont indissociables. C'est, au total, à 46 personnes que la Commission recommande à l'Université de confier le mandat d'organiser et coordonner l'ensemble de ses activités d'enseignement et de recherche et d'en planifier le développement. Pour assurer l'*efficacité* du forum ainsi constitué, la Commission recommande que ses membres soient répartis entre les quatre structures. Dans le cas des *doyens* et des *professeurs*, elle recommande en outre qu'ils voient eux-mêmes à se répartir les sièges qui leur sont réservés dans chacune des structures.

Comme on vient de le voir, la Commission recommande que le forum que le *Conseil universitaire* et ses *commissions* constitueront soit doté de réels pouvoirs. Pour éviter que trop de pouvoirs ne se trouvent réunis dans les mêmes mains, la Commission recommande que sauf pour ceux qui y siègent *d'office*, le cumul de mandats au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions* soit interdit. Seul le *secrétaire général* échappera complètement à cette règle: il pourra siéger, *d'office* mais sans droit de vote, au *Conseil universitaire* et dans ses trois *commissions*. Trois vice-recteurs feront également exception à cette règle: ils pourront siéger *d'office* et avoir droit de vote au *Conseil universitaire* et dans les *commissions* qu'ils présideront.

Pour assurer l'*équilibre* dans la représentation des diverses composantes de l'Université, la Commission recommande que le *Conseil universitaire* et ses *commissions* comprennent 15 *cadres* de l'administration académique, 22 membres du *personnel enseignant* et 9 *étudiants*, et que chaque faculté y soit représentée par au moins trois personnes: son *doyen*, un *professeur* et un *étudiant*.

Dans les *statuts actuels*, cinq des *professeurs* qui sont nommés membres du *Conseil universitaire* doivent avoir été *désignés* par leurs syndicats respectifs (article 34.8); ceux qui sont nommés membres de la Commission *de la recherche* doivent avoir été *désignés* par le Conseil de leur faculté (article 86). Pour son compte, la Commission estime préférable, pour les raisons qu'elle a dites plus haut (voir 2.3.4.1), que les membres du *personnel enseignant* appelés à siéger au *Conseil universitaire* et à ses *commissions* soient *élus* au suffrage universel.

Quant aux *étudiants*, ils n'ont, dans les *statuts actuels*, de places réservées qu'au *Conseil universitaire*: les étudiants qui sont nommés membres de cette structure ne le sont qu'après avoir été *désignés* par leurs associations respectives. Comme ce *mode de désignation* est conforme à la *Loi*, c'est celui que la Commission, même si elle aurait préféré qu'ils puissent, comme les membres du *personnel enseignant*, être *élus* au suffrage universel, recommande de conserver.

Recommandations relatives à la composition du Conseil universitaire et de ses commissions

La Commission recommande

R-49 QUE le *recteur* soit membre *d'office* du *Conseil universitaire* et qu'il en soit *d'office* le *président*;

R-50 QUE le *vice-recteur à l'enseignement* soit membre *d'office* du *Conseil universitaire* et de la *Come*, et qu'il soit *d'office* le *président* de celle-ci;

R-51 QUE le *vice-recteur à la recherche* soit membre *d'office* du *Conseil universitaire* et de la *Comar*, et qu'il soit *d'office* le *président* de celle-ci;

R-52 QUE le *vice-recteur à l'administration* soit membre *d'office* du *Conseil universitaire* et de la *Corer*, et qu'il soit *d'office* le président de celle-ci;

R-53 QUE le *vice-recteur au personnel et aux étudiants* soit membre *d'office* du *Conseil universitaire*;

R-54 QUE le *secrétaire général* soit membre *d'office* — mais sans droit de vote — du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*;

R-55 QUE les *doyens* soient membres *d'office* du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, qu'un siège leur soit réservé au *Conseil universitaire*, 3 à la *Come*, 3 à la *Comar* et 2 à la *Corer*, et que les *doyens* puissent se répartir entre eux les 9 sièges qui leur sont réservés dans ces quatre structures;

R-56 QUE 7 sièges du *Conseil universitaire*, 4 de la *Come*, 5 de la *Comar* et 5 de la *Corer* soient réservés à des *professeurs*, que ceux-ci soient *élus* au suffrage universel, et que les professeurs élus puissent se répartir entre eux les 21 sièges qui leur sont réservés dans ces quatre structures;

R-57 QU'un siège de la *Come* soit réservé à un *chargé de cours*, et que celui-ci soit élu au suffrage universel par les *chargés de cours*;

R-58 QUE 3 sièges du *Conseil universitaire* soient réservés à 1 étudiant du 2e ou du 3e cycle et à 2 étudiants du 1er cycle, 2 sièges de la *Come* à 2 étudiants du 1er cycle, 2 sièges de la *Comar* à 2 étudiants du 2e ou du 3e cycle, et 2 sièges de la *Corer* à 1 étudiant du 2e ou du 3e cycle et à 1 étudiant du 1er cycle, et que les *étudiants* qui seront appelés à occuper ces sièges soient *désignés* par leurs associations respectives. Elle **recommande** en outre que ces associations soient tenues de désigner des étudiants venant des neuf facultés.

6.2.1 L'organisation des élections

La Commission est d'avis que ces élections au suffrage universel pourraient se tenir par la poste, mais il va de soi qu'on peut faire d'autres hypothèses. L'important, estime-t-elle, c'est que des mesures soient prises pour favoriser la plus grande participation possible des professeurs et des chargés de cours à ces scrutins et pour en assurer le caractère confidentiel.

La Commission pense que le *Conseil universitaire* et ses *commissions* doivent fidèlement refléter la diversité des composantes de l'Université. En préconisant une répartition stricte des sièges réservés aux *doyens* et en imposant aux associations étudiantes habilitées à le faire l'obligation de *désigner* des *étudiants* venant des neuf facultés, la Commission propose deux voies que l'Université pourra emprunter pour atteindre cet objectif. Elle lui en recommande une troisième.

C'est 21 *professeurs* qui seront appelés à siéger au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions*. La Commission recommande que chaque faculté propose quatre candidats. Pour assurer que chaque faculté soit représentée par au moins un professeur, la Commission recommande que le décompte des voix exprimées se fasse de sorte qu'il permette d'obtenir les deux résultats suivants:

1) le candidat de chaque faculté qui aura, parmi les quatre candidats de sa faculté, obtenu le plus grand nombre de voix, sera *élu*: 9 sièges seront ainsi comblés;

2) les 12 autres sièges à combler seront attribués aux 12 autres candidats qui, quelles que soient leurs facultés d'origine respectives, auront obtenu le plus grand nombre de voix.

Par ailleurs, pour éviter que quelques facultés ne soient sur-représentées au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions*, la Commission recommande que l'Université limite à trois le nombre de professeurs venant d'une même faculté.

Pour ce qui est de la mise en candidature des *professeurs* et des *chargés de cours*, la Commission recommande que l'Université adopte une procédure semblable à celle qu'elle lui a recommandée pour l'élection des *professeurs* et des *chargés de cours* appelés à siéger à la *Corporation*.

Recommandations relatives à l'élection des professeurs et des chargés de cours

La Commission recommande

R-59 QUE dans le cadre *d'assemblées facultaires*, les professeurs des neuf facultés désignent les quatre candidats qu'ils proposeront pour l'élection des *professeurs* appelés à combler les 21 sièges de membres du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* qui leur sont réservés;

R-60 QUE pour assurer une répartition de ces 21 sièges qui reflète bien la diversité des composantes de l'Université, on limite à 3 le nombre des sièges que les professeurs venant d'une même faculté pourront y occuper;

R-61 QU'à l'issue de cette élection, le décompte des voix exprimées permette d'obtenir deux résultats à la lumière desquels l'Université pourra, pour le *premier*, identifier et déclarer *élu* le candidat de chaque faculté qui, de tous les candidats mis en candidature par celle-ci, aura obtenu le plus grand nombre de voix, et pour le *deuxième*, sous réserve du nombre maximal de sièges que pourront occuper les professeurs venant d'une même faculté, identifier et déclarer *élus* les 12 candidats qui, quelles que soient leurs facultés d'origine respectives, auront obtenu le plus grand nombre de voix;

R-62 QUE dans le cadre d'une assemblée des *chargés de cours*, ceux-ci désignent les deux candidats qu'ils proposeront pour l'élection du *chargé de cours* appelé à combler le siège de la *Corne* qui lui est réservé;

R-63 QUE le *secrétaire général* soit chargé d'organiser ces élections, de prendre les mesures appropriées pour en assurer le caractère confidentiel, et d'en publier les résultats.

6.2.2 La durée des mandats

Pour ceux qui siègent *d'office* au *Conseil universitaire* ou dans l'une ou l'autre de ses *commissions*, la question de la *durée du mandat* ne se pose pas. Pour favoriser un roulement dans la participation des *doyens* aux travaux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, la Commission recommande que leur mandat dans une structure soit de deux ans et qu'il ne puisse être renouvelé de façon consécutive dans la même structure.

Pour les *professeurs* et le *chargé de cours*, la Commission recommande que leurs mandats soient de trois ans; pour les *étudiants*, elle recommande que leurs mandats soient de deux ans. Pour tous les membres *élus* ou *désignés* du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, la Commission recommande que leur mandat ne puisse être renouvelé plus d'une fois.

Recommandations relatives à la durée des mandats

R-64 QUE sauf pour ceux qui y siègent *d'office*, les mandats des membres du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, à l'exception de ceux des *étudiants*, soient d'une *durée de trois ans*, que les mandats des *étudiants* soient d'une *durée de deux ans*, et que les mandats des membres *élus* ou *désignés* de ces quatre structures ne puissent être renouvelés plus d'une fois.

R-65 QUE le mandat des *doyens* au *Conseil universitaire* ou dans l'une ou l'autre de ses *commissions* soit d'une *durée de deux ans*, et que les mandats des *doyens* ne puissent être renouvelés de façon consécutive dans la même structure.

6.2.3 Le cumul de mandats

Compte tenu de ce qui précède, la Commission est d'avis qu'à l'intérieur du forum que ces quatre structures constituent, il faut ménager une certaine distance entre le *Conseil universitaire* et ses *commissions*. D'autre part, il lui paraît souhaitable que l'Université favorise une large participation de la communauté universitaire à la conduite de ses affaires académiques. À ces fins, elle recommande que sauf pour ceux qui y siègent *d'office*, le cumul de mandats au *Conseil universitaire* et dans ses *commissions* soit interdit.

Par ailleurs, comme dans le cas de la *Corporation* et pour les même raisons — pour éviter que trop de pouvoirs ne se trouvent réunis dans les mêmes mains et pour favoriser une large participation des membres de la communauté universitaire à la conduite des affaires de l'Université, — la Commission fait, en ce qui touche l'interdiction du cumul de mandats à la *Corporation* et au *Conseil universitaire* comme à ses *commissions*, la même recommandation.

Recommandations relatives au cumul de mandats

La Commission recommande

R-66 QUE sauf pour ceux qui siègent *d'office* à la *Corporatin* et au *Conseil universitaire*, le cumul de mandats à la *Corporation* et au *Conseil universitaire* comme dans ses *commissions* soit interdit;

R-67 QUE sauf pour ceux qui y siègent *d'office*, le cumul de mandats au *Conseil universitaire* et à l'une ou l'autre de ses *commissions* soit interdit.

On trouvera ci-après un tableau où se trouvent résumées les recommandations que la Commission fait quant à la *composition* que le *Conseil universitaire* et ses *commissions* pourraient avoir dans le cadre de *statuts révisés*.

TABLEAU 7

Université de Sherbrooke — Conseil universitaire (c.u.) et commissions
Membres, *nombre, origine et mode de désignation, statuts reçus*

c.u.	commissions du c.u.			Nombre, origine et mode de désignation	
	comc	**comar**	**corer**		
recteur	—	—	—	1 recteur	d'office (il préside le **c.u.**)
vice-recteur	vice-recteur	—	—	1 vice-recteur à l'enseignement	d'office (il préside la **comc**)
vice-recteur	—	vice-recteur	—	1 vice-recteur à la recherche	d'office (il préside la **comar**)
vice-recteur	—	—	vice-recteur	1 vice-recteur à l'administration	d'office (il préside la **corer**)
vice-recteur	—	—	—	1 vice-recteur au personnel et aux étudiants	d'office
secrétaire général	secrétaire général	secrétaire général	secrétaire général	1 secrétaire général	d'office (sans droit de vote)
1 doyen	3 doyens	3 doyens	2 doyens	9 doyens	d'office
7 professeurs	4 professeurs	5 professeurs	5 professeurs	21 professeurs	élus
—	1 chargé de cours	—	—	1 chargé de cours	élu
3 étudiants	2 étudiants	2 étudiants	2 étudiants	9 étudiants	désignés par leurs associations
Totaux: 17	**12**	**12**	**11**	**15 d'office** **22 élus** **9 désignés**	

Notes 1) Sauf pour ceux qui y siègent d'office, le cumul de mandats au **c.u.**, à la **comc**, à la **comar** et à la **corer** est interdit.
2) Sauf pour le recteur et le secrétaire général, qui siègent d'office à la **corpo**, et au **c.u.**, le cumul de mandats à la **corpo**, et au **c.u.** comme à ses **commissions** est interdit.
3) Le mandat des doyens, au **c.u.** comme à ses **commissions**, est de deux ans. Il ne peut être renouvelé de façon consécutive au **c.u.** ou à la même **commission**.
4) Les mandats des professeurs et du chargé de cours sont de trois ans. Ils ne peuvent être renouvelés plus d'une fois.
5) Les étudiants doivent venir de neuf facultés différentes. Leur répartition se fait comme suit: au **c.u.**, 1 du 2e ou du 3e cycle, et 2 du 1er cycle, à la **comc**, 2 du 1er cycle, à la **comar**, 2 du 2e ou du 3e cycle, à la **corer**, 1 du 2e ou du 3e cycle, 1 du 1er cycle. Leur mandat est de deux ans. Il ne peut être renouvelé plus d'une fois.

6.3 Dernières considérations relatives au Conseil universitaire et à ses commissions

Les dernières considérations que la Commission a faites relativement à la *Corporation* (voir 3.3) s'appliquent, *mutatis mutandis*, au *Conseil universitaire* et à *ses commissions*.

7- L'Assemblée universitaire

7.1 Quelques considérations préalables

7.1.1 Qu'y a-t-il à faire? Qui devrait le faire?

L'article 47.2 des *statuts actuels* définit l'*Assemblée universitaire* et décrit son unique *fonction* en une phrase: «L'Assemblée universitaire est un regroupement de personnes dont le rôle est d'élire le recteur». On trouve dans ces quelques mots la réponse à la première partie de la question qu'il faut se poser à propos de toute structure: *Qui fait quoi?*

On sait (voir 2.1.3) que dans son analyse des cinq structures, la Commission s'est systématiquement posé cette question en s'efforçant de répondre successivement aux deux questions qu'elle comporte: *qu'y a-t-il à faire?* et, compte tenu de cela, *qui devrait le faire?*. On connaît les réponses qu'elle a données à ces deux questions en ce qui touche l'*Assemblée universitaire*: elle recommande que l'Université continue de choisir son recteur dans le cadre d'une élection, mais pour les raisons sur lesquelles elle s'est longuement expliquée dans ses *Considérations générales* (voir 2.1.5.2), elle recommande à l'Université d'abolir l'*Assemblée universitaire* et de confier la *fonction* qu'elle remplit à un nouveau *Collège électoral*. Un «regroupement de personnes dont le rôle est d'élire le recteur» est un collège électoral. La Commission pense que le *Collège électoral* qu'elle recommande à l'Université de substituer à l'*Assemblée universitaire* sera composé de personnes qui, compte tenu des *fonctions* des structures dont ils seront membres, auront une meilleure connaissance des affaires de l'Université que les membres de l'actuelle *Assemblée universitaire*, et qu'en conséquence le *Collège électoral* pourra remplir mieux que celle-ci l'importante *fonction* qui consiste à élire le recteur.

7.1.2 Le renouvellement du mandat du recteur

Pour les raisons que l'on sait, (voir 2.4.2) la Commission recommande que le nouveau *Collège électoral* ait deux fonctions nettement distinctes: *élire* le recteur pour un premier mandat et, s'il le juge opportun, le *réélire* pour un deuxième mandat consécutif. La Commission estime que c'est à tort que dans le cadre d'une procédure d'*élection*, on accorde à la demande de renouvellement de mandat que fait le recteur sortant, le même traitement que celui qu'on a accordé à sa candidature quatre ans plus tôt. Elle pense que l'Université aurait tout intérêt à élire son recteur et à le réélire de façons différentes, et en conséquence, elle lui recommande de se donner des *procédures* distinctes pour l'*élection* et la *réélection* de son recteur.

7.1.3 La durée du mandat du recteur

Enfin, on connaît les raisons (voir 2.4.1) pour lesquelles la Commission pense que la durée du mandat du recteur devrait être portée de quatre à cinq ans. Elle ne les rappellera pas dans le cadre du présent chapitre.

Recommandations relatives à l'abolition de l'Assemblée universitaire et à son remplacement par un nouveau collège électoral, à la durée du mandat du recteur et au renouvellement de son mandat

La Commission recommande

R-68 QUE l'Université abolisse l'*Assemblée universitaire* et que dans le cadre de l'article 47 de ses statuts, elle dévolue le pouvoir d'élire le recteur à un *Collège électoral* formé à cette fin;

R-69 QUE pour l'élection du recteur, l'Université se donne deux procédures distinctes, la première portant sur son élection pour un premier mandat, la deuxième portant sur sa réélection pour un deuxième mandat consécutif;

R-70 QUE l'Université porte de 4 à 5 ans la durée du mandat du recteur.

7.2 *La composition du Collège électoral et ses règles de fonctionnement*

La Commission recommande que le *Collège électoral* soit formé des membres de la *Corporation* et de ceux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*. Il réunira tous ceux qui, dans les deux ensembles de structures, assurent l'administration académique et financière de l'Université.

La Commission recommande que le président du *Conseil d'administration* soit d'*office* le *président* du *Collège électoral*, et que, à ce titre, il préside d'*office* le *comité de mise en candidature* du *Collège électoral*. Pour ce qui touche la *composition* de celui-ci, la Commission recommande qu'il soit formé, outre son *président*, de trois membres *externes* de la *Corporation* et de trois membres du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*.

La Commission estime qu'il faut réduire au minimum le nombre des personnes qui, en dépit du fait qu'elles soient membres de droit du *Collège électoral*, devraient y être privées du droit de vote. Si l'Université donne suite à la recommandation que la Commission lui fait de se donner deux procédures distinctes — d'*élection* et de *réélection* du recteur — les membres du *Collège électoral* pourront se trouver placés dans deux situations fort différentes. Elle recommande que dans les deux cas, les trois personnes suivantes soient privées du droit de vote: le *chancelier*, qui doit se tenir au-dessus de la mêlée, le *recteur*, pour des raisons évidentes, et le *secrétaire général*. Dans le cas de l'*élection du recteur*, elle recommande que celui qui est à la fois membre du *Collège électoral* et l'un des candidats à la succession du recteur sortant soit également privé du droit de vote, et qu'à compter du moment où son nom est proposé, il s'abstienne de participer aux délibérations du *Collège électoral*. Dans le cas de la *réélection du recteur*, la Commission pense que le *recteur*, pour des raisons évidentes, et les *vice-recteurs* — qui sont les bras droits du recteur et qui ont envers lui un devoir de solidarité auquel la Commission estime qu'ils n'ont pas le droit de se soustraire — doivent non seulement être privés du droit de vote, mais qu'ils doivent également s'abstenir de participer aux délibérations du *Collège électoral*. Mais elle est d'avis que dans le cas de l'*élection du recteur*, les *vice-recteurs* ne doivent être privés d'aucun des droits que le fait d'être membres du Conseil universitaire leur confère dans le cadre du *Collège électoral*.

Recommandations relatives à la composition du Collège électoral et à ses règles de fonctionnement

La Commission recommande

R-71 QUE le *Collège électoral* soit formé des membres de la *Corporation* et de ceux du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*;

R-72 QUE le président du *Conseil d'administration* soit d'*office* le président du *Collège électoral*, et qu'à ce titre, il préside d'*office* le *comité de mise en candidature* du *Collège électoral*;

R-73 QUE le *comité de mise en candidature* du *Collège électoral* soit formé, outre son président, de trois membres *externes* de la *Corporation* élus par les membres de celle-ci, et de trois membres du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* élus par les membres de ceux-ci dans le cadre d'une assemblée plénière des membres du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* présidée d'*office* par le président du *Conseil universitaire*;

R-74 QU'un candidat au poste de recteur ne puisse être membre du *comité de mise en candidature*;

R-75 QUE les seuls membres du *Collège électoral* qui n'aient pas droit de vote soient, dans le cas de l'*élection du recteur*, le *chancelier*, le *recteur* et le *secrétaire général*, ainsi que, s'il en est, le membre du *Collège électoral* qui est candidat au poste de recteur et, dans le cas de la *réélection du recteur*, le *chancelier*, le *recteur*, le *secrétaire général* et les *vice-recteurs*;

R-76 QUE dans le cas de l'*élection du recteur*, tout membre du *Collège électoral* dont la candidature est proposée soit tenu de s'abstenir de participer aux délibérations du *Collège électoral* dès la première réunion de celui-ci;

R-77 QUE dans le cas de la *réélection du recteur*, le *recteur* et les *vice-recteurs* soient tenus de s'abstenir de participer à toute délibération du *Collège électoral*.

On trouvera ci-après un tableau comparatif de la *composition* de l'*Assemblée universitaire* et de celle que pourrait avoir, dans le cadre de *statuts révisés*, le *Collège électoral* que la Commission recommande à l'Université de se donner.

TABLEAU 8

Nomination du recteur

Membres: *nombre, origine et mode de désignation: statuts actuels et statuts révisés*

Statuts actuels: Assemblée universitaire

N. total de membres: 59 *(2 sans vote)*

Internes: 57 (1 *sans vote*)

1 secrétaire général	d'office (sans vote)
9 doyens	d'office
25 professeurs	élus
2 chargés de cours	élus
3 dir. de services	élus
4 autres personnels	élus
4 étudiants 2e ou 3e cycles	élus
9 étudiants 1er cycle	élus

Externes: 2 (1 *sans vote*)

1 prés. de l'**a.u.**	désigné (sans vote)
1 prés. du com. de nom.	désigné

Statuts révisés: Collège électoral

N. total de membres: 91 (A: 3 *sans vote*; B: 7 *sans vote*)

Internes: 63 (A: 2 *sans vote*; B: 6 *sans vote*)

1 recteur	d'office (sans vote)
4 vice-recteurs	d'office (B: sans vote)
1 secrétaire général	d'office (sans vote)
9 doyens	d'office
31 professeurs	élus
2 chargés de cours	élus
1 dir. de service	élu
2 autres personnels	élus
5 étudiants 2e ou 3e cycles	désignés
7 étudiants 1er cycle	désignés

Externes: 28 (1 *sans vote*)

1 chancelier	d'office (sans vote)
1 prés. du **c.a.**	d'office
26 autres m. *externes*	d'office

Notes 1) Le président du **c.a.** est membre de la **corpo.** Il préside d'office le **collège électoral** et son **comité de nomination**.

2) Les lettres **A** et **B** renvoient aux procédures:
A- Pour un 1er mandat
B- Pour un 2e mandat consécutif

7.3 Les procédures d'élection et de réélection du recteur

La Commission a signalé (voir 2.4) la difficulté qu'on peut avoir à distinguer, dans les 19 alinéas de l'article 47 des *statuts actuels*, les *règles de fonctionnement de l'Assemblée universitaire* de la *procédure d'élection du recteur*. Elle avait annoncé qu'elle s'efforcerait de le faire dans le cadre de ses recommandations. La plupart des recommandations qu'on a pu lire ci-dessus portent sur les *règles de fonctionnement* du *Collège électoral*. La Commission n'a pas éprouvé, en faisant ces recommandations, le sentiment d'outrepasser les limites de son mandat.

C'est un sentiment dont elle aurait du mal à se défendre si elle recommandait à l'Université de modifier sa *procédure d'élection du recteur* de façon très précise: il lui paraît évident que ce n'est pas cela que le Conseil d'administration de l'Université entendait par *règles de fonctionnement*. Aussi s'abstiendra-t-elle de recommander des modifications à la procédure qu'on trouve à l'article 47 des *statuts actuels* (plus particulièrement aux articles 47.8 à 47.19).

Mais la Commission recommande à l'Université de se donner deux procédures distinctes pour l'*élection du recteur* et sa *réélection*. Il ne lui a pas échappé que si l'on veut que le *Conseil électoral* se prononce en toute sérénité sur l'opportunité de réélire le recteur pour un deuxième mandat consécutif, il faudra qu'il le fasse avant le moment où, s'il oppose un refus à la demande de renouvellement de mandat du recteur, la procédure d'*élection du recteur* devra être déclenchée. Puisque la fin de l'une pourra entraîner le déclenchement de l'autre, dans quelle mesure ces deux procédures devraient-elles être liées l'une à l'autre? Quelles caractéristiques communes devraient-elles avoir? Ce sont deux des questions auxquelles la Commission s'est efforcée de répondre dans le cadre d'un schéma de *procédure d'élection du recteur pour un deuxième mandat*. Elle s'est en même temps demandé dans quelle mesure ce schéma de procédure pourrait s'articuler à une *procédure d'élection du recteur pour un premier mandat*. Cela l'a conduite à dessiner à grands traits, sur le même modèle de base, non pas un, mais deux schémas.

La Commission ne recommande pas à l'Université de se donner des *procédures d'élection et de réélection du recteur* basées sur les deux schémas de procédures qu'elle a produits. Elle se limite à porter ceux-ci à sa connaissance. Si celle-ci décide, comme la Commission le lui a recommandé, de se donner deux procédures distinctes pour l'*élection* et la *réélection du recteur*, elle pourra, si elle le juge à propos, s'inspirer des deux schémas qu'on trouvera ci-après.

TABLEAU 9

Université de Sherbrooke — choix du recteur — procédures

A. Pour un 1er mandat

Étapes	Échéances	Description	Remarques
1. Déclenchement par le **c.a.**	250 jours avant la fin du mandat du recteur en poste	Constitution du **comité** de mise en candidature par la **corpo.** et par le **c.a.** et ses **commissions**	Durée de la procédure : elle doit être terminée 90 jours avant la fin du mandat du recteur en poste. Elle s'étend sur 160 jours.
2. Appel de candidatures par le **Comité**	dans les 40 jours qui suivent	Le **Comité** sollicite et reçoit des candidatures	Au terme de la période d'appel de candidatures, qui dure 6 semaines, le **Comité** dresse la première liste de candidats — liste *A*.
3. 1ère consultation	dans les 30 jours qui suivent	Le **Comité** consulte, par la poste, tous les cadres, tous les professeurs, les membres du **c.a.** et les membres du c.a. et de ses **commissions** qui ne sont ni cadres, ni professeurs	Il les consulte sur la liste *A*. À l'issue de cette consultation, le **Comité** élimine un certain nombre de candidats et dresse une deuxième liste de candidats — liste *B*. Celle-ci devrait comprendre, au maximum, une douzaine de noms.
4. 1ère réunion du **collège électoral**. 1er vote	dans les 17 jours qui suivent	Le **Comité** soumet la liste *B*	Ce premier vote a pour but de permettre au **Comité** de classer les candidats, d'éliminer un certain nombre de candidatures et de dresser une troisième liste de candidats — liste *C*.
5. Vérification des candidatures	dans les 15 jours qui suivent	Le **Comité** rencontre les candidats dont il a retenu la candidature à l'issue du 1er vote du **collège électoral**	Il s'agit de vérifier si ces personnes sont intéressées à maintenir leur candidature et pour elles, de confirmer leur volonté par écrit. À l'issue de ces rencontres, le Comité dresse une quatrième liste de candidats — liste *D*.
6. 2e consultation	dans les 30 jours qui suivent	Le **Comité** consulte, par la poste, tous les cadres, tous les professeurs, les membres du **c.a.** et les membres du c.a. et de ses **commissions** qui ne sont ni cadres, ni professeurs	Il les consulte sur la liste *D*. Cette consultation permet au **Comité** de procéder à une dernière élimination de candidatures.
7. Établissement d'une liste de 3 noms	dans les 15 jours qui suivent	Le **Comité** dresse une liste de 3 noms	Il le fait sur la base des résultats de la 2e consultation.
8. 2e réunion du **collège électoral**. 2e vote	dans les 15 jours qui suivent	Le **collège électoral** élit le recteur	Cette élection devrait peut-être être à un tour : une liste de 3 noms devrait permettre de dégager tout de suite un vainqueur. Mais une élection à **deux** tours n'est pas à exclure. Dans ce cas, le candidat qui arrive en 3e place au 1er tour est automatiquement éliminé.
9. Nomination du recteur	environ trente-six, au cours de l'étape 8	Le chancelier nomme recteur le candidat qui a obtenu le plus de voix	

TABLEAU 10

Université de Sherbrooke — choix du recteur — procédures

B- Pour un 2e mandat consécutif (renouvellement)

Étapes	Échéances	Description	Remarques
1- Vérification de l'intérêt du recteur	13 mois avant la fin du 1er mandat	Le président du **c.a.** vérifie si le recteur souhaite un 2e mandat	C'est par écrit que le recteur confirme son intérêt pour un 2e mandat.
2- Déclenchement par le **c.a.**	dans les 30 jours qui suivent	Constitution du **Comité** de mise en candidature par la **corpo.** et par le **c.a.** et ses **commissions**	Durée de la procédure de renouvellement: elle dure 135 jours.
3- Consultation	dans les 30 jours qui suivent	Le **Comité** consulte, par la poste, tous les cadres, tous les professeurs, les membres du **c.a.** et les membres du **c.a.** et de ses **commissions** qui ne sont ni cadres, ni professeurs	Cette consultation porte exclusivement sur l'opportunité de renouveler le mandat du recteur.
4- Réunion du **collège électoral**: vote	dans les 60 jours qui suivent	Le **Comité** fait rapport sur le résultat du sondage et recommande — ou non — au **collège électoral** le renouvellement de mandat	De deux choses l'une: ou bien le **collège électoral** décide de renouveler le mandat du recteur et, le cas échéant, il se trouve à la réélire ou bien il refuse de le faire.
5- La 5e étape prend l'une des 2 formes suivantes:	dans les 15 jours qui suivent		
5a- Nomination du recteur		Le chancelier nomme le recteur pour un 2e mandat	
5b- Déclenchement par le **c.a.** de la **Procédure A**		Le président du **c.a.** annonce qu'il y aura élection pour un 1er mandat et le **c.a.** déclenche la procédure **A- Pour un 1er mandat**	Rien n'interdit au recteur que le **collège électoral** n'a pas estimé opportun de réélire de se porter candidat.

8- Les règles de fonctionnement

8.1 Une exception qui confirme la règle

Dans son Rapport périodique de février 1991 (**Annexe III**), le président avait prévenu les membres du Conseil d'administration: il ne fallait pas qu'ils s'attendent à ce que la Commission leur recommande, pour chaque structure, un ensemble de règles de régie interne: «il appartient, comme cela est prévu dans vos statuts, à chaque structure de se donner les règles de régie interne propres à répondre à ses besoins», écrivait-il.

Mais la Commission a, dans le cas du *Collège électoral*, fait certaines recommandations relatives à ses *règles de fonctionnement* — par exemple, en faisant une recommandation sur le *mode de désignation* des trois membres de la *Corporation* et du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* au *comité de mise en candidature*: il n'eût pas été impensable de laisser à la *Corporation* et à l'assemblée plénière du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* la possibilité de décider elles-mêmes, dans le cadre de leurs règles de régie interne respectives, du mode de désignation de leurs représentants au *comité de mise en candidature*. En l'occurrence, la Commission a préféré recommander que l'une et l'autre procèdent au choix de leurs délégués de la même façon. Les *règles de fonctionnement* dont la Commission a recommandé de doter le *Collège électoral* constituent, d'une certaine façon, l'exception qui confirme la règle que la Commission s'était donnée.

Dans le même Rapport périodique, le président avait annoncé que la Commission aborderait la question de la situation de *conflit d'intérêts* et, sans doute, d'autres questions.

8.2 La situation de conflit d'intérêts

La Commission **recommande** à l'Université de se donner des règles relatives à la situation de *conflit d'intérêts* qui soit de portée générale et à laquelle les diverses structures de l'Université ne puissent se soustraire.

8.3 Le vote prépondérant du président

Le président d'une structure est l'un de ses membres de plein droit: il a le droit de vote. Pour éviter qu'une structure ne se trouve, en cas d'égalité des voix, dans l'impossibilité de prendre une décision, la Commission **recommande** à l'Université de conférer au président de chaque structure un *vote prépondérant* qu'il pourra utiliser au besoin.

8.4 Le droit du secrétaire général de se faire représenter dans les structures dont il est membre d'office

La Commission a recommandé que le *secrétaire général* soit membre *d'office* des trois structures qui ont à assurer l'administration financière de l'Université, des quatre structures qui ont à assurer son administration académique, et du *Collège électoral*. On exige généralement beaucoup d'un secrétaire général, mais on ne peut exiger de lui qu'il ait le don d'ubiquité.

La Commission **recommande** que le *secrétaire général* puisse au besoin se faire représenter dans les structures dont il est membre *d'office* ainsi qu'au *Collège électoral*.

La Commission n'estime pas nécessaire de recommander à l'Université de se donner d'autres *règles de fonctionnement*. Il appartiendra à chaque structure de se donner les règles de régie interne propres à répondre à ses besoins.

9- Conclusion

C'est quelque 80 recommandations que la Commission fait à l'Université au sujet des cinq structures dont elle avait à faire le réexamen. Ces recommandations, elle les a toutes passées au crible fait de *principes* et d'un souci d'*efficacité* qu'elle s'était donné.

Le premier de ces *principes* est que l'Université est un service public qui appartient à deux communautés: la *communauté universitaire* et l'*autre communauté* — c'est-à-dire ce vaste ensemble de personnes dont une société est faite. En recommandant que la base de recrutement des membres *externes* de la *Corporation* soit élargie, que leur nombre soit augmenté non seulement dans cette structure, mais également au *Conseil d'administration* et qu'un certain nombre d'entre eux fassent leur entrée au *Comité exécutif*, la Commission a voulu permettre à ces membres *externes* de l'Université de participer de plus près à la gestion des ressources de l'Université et à la définition de ses orientations. Au *Conseil d'administration* et au *Comité exécutif*, ils seront à peine moins nombreux que leurs collègues issus de la *communauté universitaire*: la représentation des deux communautés y sera mieux assurée, et c'est de concert que les représentants des deux communautés devront y prendre les décisions qui engagent l'Université. Leur collaboration aux trois niveaux de l'ensemble de structures qui a pour *fonction* commune de veiller à l'administration financière de l'Université devrait rendre plus évidente la double *appartenance* de celle-ci, et rendre plus manifeste sa volonté de s'enraciner profondément dans son milieu.

Dans cet ensemble de structures, l'*imputabilité* du *Comité exécutif* envers le *Conseil d'administration* et de celui-ci envers la *Corporation* sera augmentée par les mesures — nomination des membres, possibilité de les démettre, obligation de faire rapport, etc. — que la Commission recommande à l'Université de prendre. Ces mesures se répondent, et en y donnant suite on fera du *Conseil d'administration* une véritable émanation de la *Corporation*, et du *Comité exécutif*, une véritable émanation du *Conseil d'administration*: compte tenu de la source où ils puisent les pouvoirs qu'ils exercent, c'est bien ce qu'ils sont. Ces structures forment un ensemble dont la Commission pense qu'il sera caractérisé par la *cohérence*.

Elle pense au surplus que les mesures qu'elle préconise devraient augmenter l'*efficacité* de ces trois structures: on est toujours plus efficace quant on connaît bien l'étendue et les limites de ses pouvoirs et quand on sait à qui on devra rendre des comptes sur la façon dont on les aura exercés. La recommandation que la Commission a faite relativement à la réduction du nombre des membres du *Conseil d'administration* vise aussi à le rendre plus efficace: à certains niveaux, la relative légèreté d'une structure est un gage de son *efficacité*.

Les mesures que la Commission recommande en ce qui concerne deux structures existantes — le *Conseil universitaire* et la *Commission de la recherche* — et pour ce qui touche la création de la *Commission des études* et de la *Commission des ressources de l'enseignement et de la recherche*, visent à augmenter l'*efficacité* de l'ensemble des structures qui ont pour *fonction* commune de veiller à l'administration académique de l'Université. Mais il faudra d'abord créer cet ensemble. La Commission recommande que les quatre structures qui formeront cet ensemble soient relativement légères: c'est aussi par souci d'*efficacité* qu'elle recommande que les *commissions* regroupent moins de 15 personnes, et le *Conseil universitaire*, moins de 20.

La Commission estime que la création de cet ensemble répondra à un besoin de *cohérence* entre les structures qui ont à organiser et coordonner l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche de l'Université, et à planifier leur développement. Une université est du fait même de la diversité de ses composantes, une organisation complexe dont les divers éléments doivent s'articuler le mieux possible les uns aux autres.

Le rattachement des trois *commissions* au *Conseil universitaire* les rendra clairement imputables envers lui, et quant à lui, il continuera d'être imputable, comme les statuts le prévoient, envers le *Conseil d'administration*. Au plan de l'*imputabilité*, ces liens paraissent satisfaisants.

La question de la présence de représentants de l'*autre communauté* au sein du *Conseil universitaire* et de ses *commissions*, ne se pose pas et, en conséquence, celle de l'*équilibre entre les deux communautés* ne se pose pas non plus. Ces deux questions, les membres de l'Université les avaient eux-mêmes soulevées relativement à l'*Assemblée universitaire*. La Commission, en recommandant la mise en place d'un nouveau *Collège électoral* formé de tous les membres des deux ensembles de structures, répond à ces questions de façon satisfaisante. Pas seulement parce que sa recommandation fait droit à une demande de l'Assemblée des membres de l'Université qui lui paraît légitime, mais aussi à d'autres plans. Le *Collège électoral* sera formé de personnes qui, compte tenu des *fonctions* de leurs structures respectives, auront collectivement une bonne connaissance des affaires de l'Université — financières aussi bien qu'académiques: il sera, en conséquence, plus satisfaisant au plan de l'*efficacité*. L'*élection* du recteur et sa *réélection* constituent des *fonctions* que les membres du *Collège électoral* rempliront tous les quatre ans — si ce n'est tous les cinq ans. Ce sont des *fonctions* qui ont un caractère ponctuel: la Commission pense qu'au plan de la *cohérence*, il est préférable de les confier à des personnes qui les rempliront en même temps que les autres *fonctions* dévolues aux structures dont elles sont membres. Au plan de l'*imputabilité* aussi, la Commission estime que le *Collège électoral* sera satisfaisant: c'est à ceux qui les auront *élues* ou *désignées* à la *Corporation*, au *Conseil universitaire* et à ses *commissions* que les personnes qui auront élu ou réélu le recteur rendront des comptes sur la façon dont ils auront rempli cette *fonction* particulière.

Les recommandations que l'on trouve dans le Rapport de la Commission ne permettront pas à l'Université de trouver des solutions à tous les problèmes auxquels elle fait face: la Commission en est bien consciente. L'un de ces problèmes, qui a été évoqué à plusieurs reprises au cours de ses travaux, est celui du peu de liens qu'ont entre elles les composantes de l'Université: il semble que celle-ci soit moins la somme de ses parties que le résultat que peut donner le fait de les juxtaposer. C'est en soi un problème, mais c'en est un auquel l'Université de Sherbrooke n'est pas seule à faire face et dont souffrent nombre d'universités. À l'Université de Sherbrooke, il s'aggrave peut-être du fait que l'une d'elles, la faculté de médecine, habite seule un campus situé à une quinzaine de kilomètres du campus principal: son isolement ne saurait favoriser un rapprochement entre elle et les autres facultés.

Un problème de cette nature ne trouve pas sa solution dans l'établissement d'un nouvel organigramme. Mais la Commission estime que ses recommandations relatives à la *composition* du groupe des représentants de la *communauté universitaire* au sein de la *Corporation*, et à la *composition* du *Conseil universitaire* et de ses *commissions* — 27 de leurs 46 membres devront obligatoirement venir des neuf facultés — pourront peut-être contribuer à abolir les frontières qui séparent trop souvent les facultés. En tout cas, elle l'espère.

Enfin, la Commission pense que les quelque 80 recommandations qu'elle fait méritent qu'on les mette en oeuvre et qu'on leur fasse subir l'épreuve du temps. Seul le temps permettra de porter un jugement sur les résultats que leur mise en oeuvre aura donnés.

LISTE DES ANNEXES

I- Extrait du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration de l'Université de Sherbrooke tenue le 27 février 1989 67

II- Liste des membres de la Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke 69

III- Premier rapport périodique du président de la Commission, 22 février 1991 70

IV- Deuxième rapport périodique du président de la Commission, 22 août 1991 74

V- Troisième rapport périodique du président de la Commission, 6 décembre 1991 76

VI- Extrait du procès-verbal d'une réunion de l'Assemblée des Membres de l'Université de Sherbrooke tenue le 29 juin 1988 78

Annexe I

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration

du 27 février 1989

A-9368
Comité du Conseil d'administration - réexamen de structures majeures - rapport

Le vice-recteur aux ressources humaines dépose séance tenante et commente le rapport du Comité du Conseil concernant les modalités de mise en oeuvre du réexamen de cinq structures majeures de l'Université de Sherbrooke tel qu'on le trouve en annexe.

Sur proposition régulière et à l'unanimité, le Conseil:

1. crée une commission sous le nom de "Commission de réexamen de structures majeures de l'Université", ci-après nommée la "Commission";

2. confie à la Commission le mandat de procéder au réexamen, par étapes si nécessaire, de cinq structures majeures de l'Université de Sherbrooke (le Conseil d'administration, le Comité exécutif, le Conseil universitaire, l'Assemblée universitaire, la Corporation) en ce qui concerne, notamment, leurs fonctions, leurs compositions, le mode de désignation de leurs membres, leurs règles de fonctionnement;

3. confère à la Commission les pouvoirs nécessaires pour procéder audit réexamen et notamment, mais sans restreindre la généralité de ce qui précède, les pouvoirs de mener les consultations et recherches internes et externes qu'elle jugera nécessaires ou utiles à l'accomplissement de son mandat;

4. fixe à six le nombre des membres de la Commission et assure la parité entre les membres provenant de l'extérieur de l'Université et ceux provenant de l'intérieur;

5. autorise la Commission à s'adjoindre une personne pour agir à titre de secrétaire de la Commission, cette personne n'ayant pas le droit de vote;

6. décrète que les principaux critères devant servir au choix des membres de la Commission sont les suivants: pour tous, leur crédibilité, leur intérêt pour le fait universitaire, leur largeur et profondeur de vues, leurs sens de la prospective, leur jugement, leur capacité d'écoute, leur indépendance à l'égard de tout groupe de pression, et, pour les membres de l'intérieur, une connaissance personnelle de l'Université de Sherbrooke dans son ensemble ainsi qu'une conscience aigüe de la richesse et de la diversité des personnes et des disciplines que notre Université se doit de promouvoir et, pour les membres de l'extérieur, une compétence indiscutable en gestion d'un établissement complexe;

...

7. confie à la Commission la responsabilité de préparer un calendrier des échéances et d'identifier les ressources financières requises à l'accomplissement de son mandat, le tout sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration;

8. confie au Comité exécutif la responsabilité de veiller à ce que la Commission dispose d'une infrastructure suffisante à l'accomplissement de son mandat;

9. demande au président de la Commission de tenir le Conseil d'administration périodiquement informé de l'état des travaux de la Commission;

10. accorde à la Commission une période de quinze mois, à compter de la nomination de ses membres, pour procéder audit réexamen et pour présenter au Conseil d'administration un rapport final motivé.

De plus, le Conseil octroie à la communauté universitaire, après le dépôt du rapport de la Commission, un délai raisonnable pour prendre connaissance de ce rapport et pour y réagir avant toute décision du Conseil à ce sujet.

Sur proposition régulière et à l'unanimité, le Conseil confie au présent Comité du Conseil le mandat de proposer au Conseil d'administration, lors de sa prochaine réunion, les noms de personnes pouvant faire partie de la Commission. Suite aux recommandations dudit Comité, le Conseil nommera les membres de la Commission et désignera le président parmi les personnes venant de l'extérieur de l'Université.

Extrait certifié conforme
le 29 mars 1995

Jean-Louis Levesque
Secrétaire général

Copie au vice-recteur aux ressources humaines

Annexe II

UNIVERSITÉ
DE SHERBROOKE

Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Commission de réexamen de structures majeures (CRSMUS)

Liste des membres

Monsieur André Caillé, président
Gaz Métropolitain Inc.

Monsieur Maurice Langlois, professeur
Faculté de médecine
Université de Sherbrooke

Monsieur Normand LaRochelle, professeur
Faculté des sciences
Université de Sherbrooke

Monsieur Jean-Marie Lavoie, professeur
Faculté de droit
Université de Sherbrooke

Monsieur Charles Leblanc, avocat
Fournier Demers, avocats
Sherbrooke

Monsieur Claude Pichette
Président du conseil et directeur général
Institut Armand-Frappier

Monsieur Claude Pichette est le président de la Commission. Son secrétaire est monsieur Richard Pérusse, chargé de recherche à la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec; il n'est pas membre de la Commission. Monsieur Charles Leblanc, décédé le 14 février 1991, n'a pas été remplacé.

Annexe III

UNIVERSITÉ
DE SHERBROOKE
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Commission de réexamen de structures majeures (CRSMUS)

Le 22 février 1991

Monsieur Aldée Cabana, recteur
Président du conseil d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Monsieur le président,

L'invitation que vous m'avez faite de venir présenter à votre conseil d'administration un rapport sur les travaux de la Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke arrivait à point nommé. J'avais moi-même prévu de vous adresser un premier *rapport périodique* à mi-chemin des travaux de la Commission — c'est-à-dire après sa quatrième réunion. Elle s'est tenue il y a dix jours.

Les trois premières ont eu lieu en août, en octobre et en décembre derniers. À moins d'imprévu, la Commission tiendra quatre autres réunions: en avril, en juin, en septembre et en novembre prochains. La Commission a prévu de consacrer sa huitième et dernière réunion au peaufinage et à l'adoption de son Rapport. C'est en novembre ou, au plus tard, en décembre prochain que, pour mon compte, j'ai prévu de vous présenter, dans le cadre de mon troisième et dernier *rapport périodique*, le Rapport de la Commission. Entre-temps, je vous aurai soumis, en juin prochain, après la sixième réunion de la Commission, un deuxième *rapport périodique*. En juin, la Commission devrait avoir terminé l'étude des cinq structures majeures dont vous lui avez confié le réexamen, et il ne lui restera plus qu'à préparer son Rapport.

Travaux de la Commission: le point

Comme vous pourrez le constater, les travaux de la Commission se déroulent normalement, et elle les poursuit conformément au *plan de travail* et au *calendrier des échéances* qu'elle s'est donnés dès sa première réunion.

À mi-chemin de son mandat, la Commission en a donc pratiquement terminé avec son étude de trois structures: la **corporation**, le **conseil d'administration** et le **comité exécutif**. Elle a même pris un peu d'avance par rapport à ce qui était prévu dans son *plan de travail*: au cours de sa dernière réunion, elle a eu un premier échange de vues sur les deux structures à l'étude desquelles elle avait prévu de consacrer ses deux prochaines réunions: le **conseil universitaire** et l'**assemblée universitaire**.

Le caractère confidentiel des travaux de la Commission

Ceci dit, je serais tenté d'ajouter que je vois mal comment je pourrais vous en dire plus long sur le déroulement des travaux de la Commission. Ses membres se sont en effet donné une règle de discrétion absolue, et des nombreux documents que la Commission produit, seuls ceux qui ont un caractère public sont transmis ponctuellement à la secrétaire générale de l'Université. Les autres, qui ont un caractère confidentiel, les membres de la Commission les gardent jalousement pour eux-mêmes. C'est à huis clos que la Commission siège, et elle entend bien maintenir ce huis clos jusqu'à la fin de ses travaux.

Vous faire part maintenant des conclusions — d'ailleurs provisoires — auxquelles son étude des trois premières structures a conduit la Commission serait prématuré sur deux plans. D'abord sur celui du cheminement des travaux: si la Commission considère comme provisoires les conclusions auxquelles elle est arrivée dans le cas des structures **corporation**, **conseil d'administration** et **comité exécutif**, c'est qu'elle entend les réviser à la lumière des conclusions auxquelles elle arrivera au terme de son étude des deux autres structures. Ces structures sont liées les unes aux autres, il est indispensable que leurs rapports soient caractérisés par la cohérence, et en conséquence c'est seulement au terme de ses travaux, dans le cadre de son **Rapport**, que la Commission pourra s'assurer que ses recommandations de modifications aux statuts de l'Université constitueront un ensemble cohérent. Il ne faut donc pas exclure qu'à sa huitième réunion, en novembre prochain, elle modifie une recommandation qu'à sa deuxième réunion, en octobre dernier, elle estimait opportun de faire.

Par ailleurs, vous faire part maintenant des conclusions provisoires que la Commission tire de ses premiers travaux risquerait de déclencher un débat qui serait prématuré. Il aura sans doute lieu, mais le cas échéant, il devra se dérouler dans le cadre de la consultation à laquelle les recommandations de la Commission devraient donner lieu. Votre conseil d'administration a prévu d'organiser lui-même cette consultation. La Commission ne voudrait pas, en suscitant prématurément un débat, lui couper l'herbe sous le pied. Elle ne voudrait pas, non plus, le priver de la possibilité qu'il aura de ranger le **Rapport** de la Commission sur une tablette. Cela s'est déjà vu, et si c'était le sort que votre conseil d'administration décidait de réserver au **Rapport** de la Commission, les membres de celle-ci ne s'en formaliseraient sans doute pas.

Un principe de cohérence: l'imputabilité

Ce que je peux vous dire, c'est que dès sa première réunion, la Commission a convenu de réexaminer les cinq structures majeures de votre Université à la lumière d'un principe propre à assurer la cohérence non seulement de ses travaux, mais également des structures les unes par rapport aux autres: celui de l'*imputabilité*. Ce principe l'a conduite et la conduira, à propos de chacune des structures dont elle a le mandat de faire le réexamen, à se poser les questions suivantes:

1- est-ce que toutes les **fonctions** — les *pouvoirs généraux et spécifiques* — que les *statuts actuels* attribuent à telle structure doivent lui être conservées? Ne serait-il pas préférable, dans le cadre de *statuts révisés*, de confier à telle autre structure l'une ou l'autre de ses fonctions actuelles? Ne serait-il pas souhaitable de confier à cette structure telle fonction qu'exerce l'une ou l'autre des autres structures? Bref, compte tenu des fonctions attribuées aux autres structures, est-il *cohérent* de conserver, de retirer ou d'attribuer telle fonction à telle structure?

2- est-ce que les personnes qui sont *membres* de telle structure sont bien celles qu'on devrait y trouver? L'*assemblée des membres de la corporation* de l'Université comprend des membres *internes*, qui représentent la *communauté universitaire*, et des membres *externes*, qui représentent l'*autre communauté* — si j'ose dire: les deux communautés sont-elles adéquatement représentées? L'équilibre entre les deux groupes de membres est-il satisfaisant? Peut-on se poser les mêmes questions en ce qui touche les autres structures? Comment assurer, sur le plan de la **composition** des structures, une certaine *cohérence* entre les structures?

3- est-ce que le **mode de désignation** des membres des cinq structures — la façon dont ils sont élus, désignés ou nommés — est satisfaisant? Doit-on, par souci de *cohérence*, veiller à ce que ce mode de désignation soit sensiblement le même pour l'ensemble des structures ou pour quelques-unes d'entre elles? Ces personnes détiennent des *mandats*, elle sont *mandatées* pour exercer un certain nombre de responsabilités: à quels *mandants* doivent-elles rendre des comptes sur la façon dont elles s'acquittent de leurs responsabilités?

Ce sont là les questions — quelques-unes des questions — que nous nous sommes posées et que nous nous poserons sur les **fonctions** et la **composition** de chacune des structures, ainsi que sur le **mode de désignation** de leurs membres. On peut les résumer en une seule: qui fait quoi, en vertu de quelle autorité, et en rendant des comptes à qui? L'*imputabilité*, c'est cela.

L'examen des **règles de fonctionnement**, c'est autre chose. Il ne faudra pas que votre conseil d'administration s'attende à ce que la Commission lui recommande, pour chaque structure, un ensemble de règles de régie interne: il appartient, comme cela est d'ailleurs déjà prévu dans vos statuts, à chaque structure de se donner les règles de régie interne propres à répondre à ses besoins. Elle se bornera sans doute, là-dessus, à énoncer quelques principes — notamment en matière de conflit d'intérêt.

Il ne faudra pas non plus que votre conseil d'administration s'attende à ce que la Commission lui propose un projet de *statuts révisés* rédigés en bonne et due forme, selon les règles de l'art. La redistribution des **fonctions** à laquelle elle lui recommandera de procéder, les modifications à la **composition** des structures et au **mode de désignation** de leurs membres qu'elle lui recommandera de faire, les principes de **règles de fonctionnement** qu'elle lui recommandera d'adopter, tout cela constituera les grandes orientations de la réforme des statuts de l'Université à laquelle, dans le cadre de son **Rapport**, la Commission lui recommandera de procéder. C'est, en dernière analyse, sur ces grandes orientations que votre conseil d'administration devra, comme cela est prévu, consulter la *communauté universitaire* et ce que j'ai appelé plus haut l'*autre communauté*. C'est une fois cette consultation terminée que les rédacteurs de statuts pourront se mettre au travail.

Conclusion

En conclusion, je crois pouvoir dire que les travaux de la Commission se déroulent bien, et qu'à moins d'imprévu elle devrait les mener à terme dans le délai qui lui a été imparti.

Ses membres déplorent le décès de l'un de leurs collègues, Me Charles Leblanc, survenu la veille de la quatrième réunion de la Commission. Dans le communiqué que vous avait fait paraître il y a une semaine, vous souligniez qu'en Me Leblanc votre Université perdait l'un de ses bâtisseurs. Qu'il ait contribué à l'édifier explique sans doute le profond attachement à votre Université que, dans toutes ses interventions à la Commission, il manifestait. Il avait par ailleurs une vaste expérience de la conduite des entreprises. À certains égards, l'université est aussi une entreprise, et elle a même très souvent la taille d'une moyenne ou d'une grande entreprise. C'est des conseils d'un sage que la Commission se trouve privée par le décès de Me Leblanc. Il appartient à votre conseil d'administration de décider s'il doit ou non remplacer Me Leblanc comme membre de la Commission.

En vous priant de transmettre mes amitiés aux membres de votre conseil d'administration, je vous prie d'agréer, monsieur le président, l'assurance de mes sentiments distingués.

Le président de la Commission

Claude Pichette

Claude Pichette
président du conseil et directeur général
de l'Institut Armand-Frappier

CP/cb

Annexe IV

UNIVERSITÉ
DE SHERBROOKE
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Commission de réexamen de structures majeures (CRSMUS)

Le 22 août 1991

Monsieur Aldée Cabana, recteur
Président du conseil d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Monsieur le président,

La **Commission de réexamen de structure majeures de l'Université de Sherbrooke** a tenu sa sixième réunion le 28 juin dernier. Cette date tardive explique que je n'aie pu vous soumettre en juin, comme je l'aurais souhaité, le deuxième *rapport périodique* de la Commission — que la présente constitue. Vous voudrez bien excuser ce retard, qui n'a par ailleurs rien d'inquiétant.

Les travaux de la Commission se poursuivent normalement: comme prévu dans son *plan de travail*, elle a complété au cours de ses deux dernières réunions — la cinquième s'est tenue en avril — l'étude des structures *conseil universitaire* et *assemblée universitaire*. Le 28 juin, elle a fait une révision de l'ensemble des conclusions auxquelles son étude des cinq structures dont elle avait à faire le réexamen l'avait conduite, et elle a approuvé le plan de son **Rapport**. Elle fera l'examen d'une première version de celui-ci dans le cadre de sa prochaine réunion. Elle procédera à l'adoption de la version finale de son **Rapport** au cours de sa huitième et dernière réunion.

.../2

.../2

Comme vous pouvez le constater, la Commission respecte scrupuleusement son *plan de travail* et son *calendrier des échéances*, et à moins d'imprévu, je devrais être en mesure de vous présenter, dans le cadre de mon troisième et dernier *rapport périodique*, en novembre ou, au plus tard, en décembre prochain, le **Rapport** de la Commission.

En vous priant de transmettre mes amitiés à vos collègues du conseil d'administration de l'Université, je vous prie d'agréer, monsieur le président, l'assurance de mes sentiments distingués.

Le président de la Commission

Claude Pichette
président et directeur général
de l'Institut Armand-Frappier

CP/cb

UNIVERSITÉ
DE SHERBROOKE
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Commission de réexamen de structures majeures (CRSMUS)

Le 6 décembre 1991

Monsieur Aldée Cabana, recteur
Président du conseil d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Monsieur le président,

Dans la conclusion de mon rapport périodique du 22 février 1991, je vous disais que les travaux de la Commission de réexamen de structures majeures de l'Université de Sherbrooke se déroulaient bien et qu'à moins d'imprévu, elle les aurait terminés dans le délai prévu — c'est-à-dire au plus tard au mois de décembre 1991. Jusqu'à tout récemment, j'ai cru qu'elle serait effectivement en mesure de vous présenter son Rapport dans le cadre de la réunion que votre conseil d'administration tiendra le lundi 16 décembre courant. Malheureusement, elle n'aura pas terminé ses travaux dans les jours qui viennent. C'est plutôt à la réunion que votre conseil d'administration tiendra en janvier que la Commission pourra lui soumettre son Rapport.

Ce n'est pas une huitième et dernière réunion que la Commission devra tenir, mais deux réunions: en décembre et en janvier. La huitième, elle la consacrera à réviser l'ensemble des conclusions auxquelles elle est arrivée pour chacune des structures dont elle devait faire le réexamen, et cette révision, elle la fera à la lumière des principes sur lesquels ses membres s'étaient mis d'accord dès leurs premières réunions, dont j'avais fait état dans mon rapport de février dernier et que vous voudrez bien me permettre de rappeler ici.

Dans ce rapport, j'avais mis l'accent sur l'*imputabilité*: j'avais dit que dans le cadre de ses recommandations, la Commission s'efforcerait de permettre à l'Université de Sherbrooke de trouver dans ses statuts une réponse claire à la question de savoir qui fait quoi, en vertu de quelle autorité et en faisant rapport à qui. L'autre principe sur lequel j'avais mis l'accent, c'est celui de la *cohérence*: il s'agissait pour la

Commission de vérifier dans quelle mesure il était, compte tenu des *fonctions* attribuées aux autres structures, cohérent d'attribuer certaines *fonctions* à telle structure. J'avais enfin dit un mot du souci que la Commission avait de vérifier dans quelle mesure il était nécessaire que, dans chacune des structures soumises à son réexamen, la *communauté universitaire* et ce que j'appelais l'*autre communauté* soient représentées, et le cas échéant, de voir de quelle manière l'Université pourrait assurer, au sein des structures où ils sont appelés à oeuvrer de concert, un bon *équilibre* entre les représentants des deux communautés — c'est-à-dire entre leurs membres *internes* et leurs membres *externes*.

Je me rends compte aujourd'hui que dans ce premier rapport périodique, je n'avais rien dit de l'*efficacité*. Mais dans ce cas, il s'agit moins d'un principe que d'une qualité — que toute structure, pour fonctionner de façon satisfaisante, doit posséder. Ce n'est pas seulement le fonctionnement interne d'une structure qui doit être marqué au coin de l'efficacité, ce sont aussi ses rapports avec l'ensemble des structures. Tout au long de ses travaux, la Commission a eu le souci d'assurer l'efficacité des structures dont elle avait à faire le réexamen. *Imputabilité*, *cohérence*, *équilibre* et *efficacité* ont constitué le crible à travers lequel elle a fait passer chacune des hypothèses qu'au cours des quinze derniers mois elle a imaginées. Au cours de sa prochaine réunion, c'est l'ensemble des recommandations qu'elle s'apprête à faire à votre conseil d'administration qu'elle fera passer — comme un tout, de façon à vérifier si tout se tient — à travers ce crible.

À sa réunion de janvier, la Commission verra à réviser son Rapport et à en adopter la version finale. J'ai la conviction qu'elle sera en mesure de présenter son Rapport à votre conseil d'administration à la réunion que celui-ci tiendra le 27 janvier prochain.

En vous demandant de présenter à votre conseil d'administration les excuses de la Commission pour ce retard sur son calendrier des échéances, je vous prie d'agréer, monsieur le président, pour vous-même et pour vos collègues du conseil d'administration, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président

Claude Pichette
Président du conseil et directeur général
de l'Institut Armand-Frappier

CP/cb

Annexe VI

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Extrait du procès-verbal de la réunion des MEMBRES DE L'UNIVERSITÉ

du 29 juin 1988

46.3 Statuts de l'Université - procédure d'élection du recteur - ratification d'amendements

Le secrétaire général présente aux Membres les grandes lignes des modifications telles qu'adoptées par le Conseil d'administration concernant les articles des Statuts de l'Université relatifs à la procédure d'élection du recteur.

Après discussion, en particulier de l'article 47.3 c), les Membres souhaitent la possibilité d'un élargissement vers l'extérieur de la composition de l'Assemblée universitaire.

Sur proposition régulière et à l'unanimité, les Membres ratifient la décision du Conseil d'administration concernant les amendements apportés aux Statuts de l'Université en ce qui a trait à la procédure d'élection du recteur, selon les termes du document déposé en annexe.

Comme suite à la précédente discussion concernant l'article 47.3 c), une proposition est alors faite, dûment appuyée, de former un comité de trois personnes dont le mandat serait de réfléchir sur la composition du Conseil d'administration et de l'Assemblée universitaire, un rappport devant être déposé sur ce sujet à la réunion de décembre prochain. Le vote étant pris sur cette proposition, elle est adoptée à la majorité des voix: 9 voix favorables et 7 voix contraires.

Le Comité est ainsi formé: MM. André L'Espérance, Jean Nolanson et Roger Deveault.

Extrait certifié conforme
le 12 décembre 1989

Danielle Codère
Secrétaire générale